



PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT DI SULAWESI SELATAN

SIRADJUDDIN

Alauddin University Press

SIRADJUDDIN

PERILAKU KEPEMIMPINAN
DANKINERJA
KARYAWAN BANK
PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

ALAUDDIN UNIVERSITY PRESS

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini ke dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

All Rights Reserved

**PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA
KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN**

Penulis:
SIRADJUDDIN

Editor:
Wahyuddin Abdullah

Cetakan: I 2011
xvi - 234 halaman, 14 cm x 21 cm

ISBN : 978-602-237-006-2

Alauddin Press
Kampus I : Jalan Sultan Alauddin No. 63 Makassar
Kampus II : Jalan Sultan Alauddin No. 36 Samata – Gowa

SAMBUTAN REKTOR

Puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah swt, karena atas kasih dan sayang-Nya, semua proses penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi UIN Alauddin dapat berjalan dengan baik. Salawat dan salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad saw.

Dalam bingkai kesadaran kolektif, UIN Alauddin telah menetapkan tiga misi utama, yaitu; pencerdasan, pencerahan dan prestasi. Misi ini menjadi sebuah ikhtiar untuk menuju kampus berperadaban, yaitu sebuah kampus yang mampu menghadirkan atmosfer akademik, menjunjung tinggi dan mengamalkan nilai spiritual, serta mempertajam *skill* di kalangan civitas akademika agar mampu menjawab tuntutan masyarakat dan dinamika perkembangan global.

Sebagai salah satu upaya untuk mewujudkan misi di atas, maka menghidupkan tradisi akademik melalui publikasi ilmiah merupakan sebuah alternatif yang perlu dikembangkan. Lahirnya publikasi ilmiah dalam bentuk buku yang telah dihasilkan oleh sivitas akademika tentu menjadi sebuah media yang tidak saja dapat dinikmati secara internal di lingkungan UIN Alauddin, tetapi juga dapat menjangkau ke segmen yang lebih luas.

Atas dasar itu, UIN Alauddin telah merancang program “Gerakan Seribu Buku” yang bertujuan memberikan ruang yang seluas-luasnya kepada seluruh civitas akademika untuk mengeksplorasi potensi *akademica-intelektiva* dan potensi praktis aktual yang dimiliki. Gagasan/program ini dapat dikatakan sebagai sebuah “*jihad akbar*” yang memerlukan keberanian dan komitmen bersama dalam rangka ikhtiar menghadirkan kampus peradaban yang diinginkan. Buku yang ada di tangan

pembaca ini merupakan salah satu dari bentuk komitmen tersebut.

Selaku Rektor, saya sangat menyadari bahwa potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh sivitas Akademika UIN Alauddin merupakan aset dan modal dasar yang harus terus digali, diapresiasi dan dihargai. Penghargaan terhadap potensi dan karya akademik akan melahirkan kreasi, ide dan prestasi.

Perubahan IAIN menjadi UIN harus disertai dengan perubahan kultur akademik ke arah yang lebih baik dan berkualitas. Perubahan yang terjadi tidak boleh berjalan tanpa desain yang pasti. Perubahan yang baik adalah perubahan yang terukur dan terstruktur sehingga hasilnya dapat dibaca dan dilihat. Urgensi perubahan sebagai sebuah keniscayaan biasanya menghasilkan perbedaan dari setiap perspektif. Oleh karena itu, untuk membuktikan bahwa memang terjadi perubahan ke arah yang lebih baik, tidak stagnan apalagi mundur ke belakang diperlukan parameter dan indikator sebagai panduan. Karena itu, program “Gerakan Seribu Buku” ini menjadi sangat penting untuk mengukur gerak perubahan tersebut.

Akhirnya, Rektor mengucapkan terimakasih kepada seluruh civitas akademika UIN Alauddin Makassar yang telah mencurahkan pikiran dan tenaga serta meluangkan waktunya untuk menghasilkan karya akademik ini. Semoga karya ini dapat dinikmati, bukan saja oleh kalangan UIN Alauddin Makassar, juga oleh masyarakat pada umumnya.

Samata, 29 Desember 2011

Rektor,

Prof. Dr. H. A. Qadir Gassing. HT, MS

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah swt. karena atas rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga buku ini dapat terselesaikan dengan baik. Buku merupakan tuntutan bagi seorang tenaga pengajar dan refleksi dari sebuah proses kehidupan akademik. Selain itu, buku ini adalah sebuah karya yang sangat berharga terutama bagi pribadi penulis, walaupun disadari bahwa tulisan ini masih memiliki kekurangan-kekurangan dan jauh dari kesempurnaan.

Kepemimpinan dan kinerja karyawan merupakan dua hal yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan antara keduanya. Kepemimpinan merupakan faktor penentu sukses tidaknya sebuah organisasi, baik dalam konteks organisasi yang *profit oriented* maupun organisasi yang *social oriented*. Sementara itu kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan dalam sebuah organisasi merupakan refleksi atau perwujudan dari seorang pemimpin dalam mengerakkan dan mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan secara bersama.

Pemimpin yang baik harus mampu mengantisipasi perubahan yang berubah sangat cepat, dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan, dan sanggup membawa organisasi mencapai sasaran dalam jangka waktu yang ditetapkan. Artinya, pemimpin memiliki banyak peluang dan kesempatan untuk mengubah "kotoran menjadi emas" atau justru sebaliknya bisa mengubah "tumpukan uang menjadi abu" kalau dia salah langkah dan tidak bijaksana. Karena itu, manajemen merupakan kunci bagi suksesnya bisnis, sedangkan kepemimpinan menjadi kunci pembuka bagi suksesnya sebuah organisasi.

Dalam perspektif modern dan kehidupan bernegara di negara-negara demokratis menstimulasi setiap individu

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

untuk berpartisipasi aktif dalam seluruh aktivitas berorganisasi dan bermasyarakat, dan ikut memikul tanggung jawab sosial yang lebih besar. Setiap orang diharapkan bisa memikirkan, menerapkan dan menilai kembali kontribusi sosial masing-masing dalam kehidupan bermasyarakat, sehingga dengan demikian terdapat proses evaluasi diri selaku anggota organisasi.

Seluruh kegiatan manusia, dimunculkan oleh dorongan vital dan *self actualization* yang terdapat pada setiap individu yang harus tersalur dan dilaksanakan dengan nyata, dan hal tersebut bisa menjadi fundamental pokok bagi kebahagiaan manusia dalam berkarya, bekerja bersama, dan hidup sejahtera. Setiap karya manusia dibutuhkan kepemimpinan untuk mengefisienkan setiap langkah kegiatan dan hanya pemimpin-pemimpin yang bersedia mengakui bakat-bakat, kapasitas, inisiatif, partisipasi dan kemauan baik dari para pengikutnya untuk berinisiatif, dan bekerja sama secara kooperatif. Artinya, hanya pemimpinlah yang sanggup mempertinggi produktivitas dan efektivitas atau kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Karena itu, pemimpin merupakan faktor kritis (*crucial factors*) yang menentukan maju-mundurnya suatu usaha dan kegiatan bersama.

Pemimpin itu adalah masalah relasi antara pemimpin dengan yang dipimpin. Kepemimpinan berfungsi pada dasarnya berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian suatu tujuan. Pemimpin itu ada, karena terdapat kelompok atau orang-orang yang mau dipimpin. Jadi keberadaan pemimpin selalu ada ditengah-tegah kelompoknya.

Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi para pembaca, dan kepada semua pihak yang telah banyak membantu penulis mengucapkan terima kasih yang tak

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

terhingga dan hanya Allah-lah yang mengetahui nilai, ketulusan, keikhlasan budi, dan segala apa yang diperbuat oleh hamba-Nya. Karena itu, penulis hanya mampu berdoa semoga segala dedikasi dan apresiasi dari semua pihak yang telah kami terima mendapatkan imbalan pahala yang setimpal dari Allah swt. Amin.

Makassar, Januari 2008

Penulis,

DAFTAR ISI

SAMBUTAN REKTOR	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTARGAMBAR	xv
 BAB 1 PENDAHULUAN	 1
A. Keutamaan Kepemimpinan	15
B. Perilaku Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	17
C. Lingkup Kinerja dan Perilaku Kepemimpinan	19
 BAB 2 HAKIKAT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	 21
A. Hakikan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	21
B. Peranan Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia	27
C. Masalah Manajemen Sumber Daya Manusia	29
D. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia	34
 BAB 3 KEPEMIMPINAN	 43
A. Dinamika dan Fungsi Kepemimpinan	43
B. Perilaku Kepemimpinan	46
C. Faktor-Faktor yang Terkait dengan Perilaku Kepemimpinan	72
D. Karakteristik Pribadi Pemimpin	78
E. Kompetensi Individu Pemimpin	81

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DISULAWESISELATAN

F. Sikap Pemimpin	83
G. Kemampuan Komunikasi Pemimpin	88

BAB 4 TEORI KEPUASAN KERJA, MOTIVASI

KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN	93
A. Teori Kepuasan	93
B. Motivasi Kerja Karyawan	102
C. Kinerja Karyawan	109
D. Studi Empiris Tentang Teori Kepuasan, Motivasi dan Kinerja	115
E. Kerangka Konseptual Sumber Daya Manusia	124

BAB 5 GAMBARAN UMUM BPR DAN
PENGUJIAN VARIABEL

A. Perkembangan BPR di Sulawesi Selatan serta Total Assetnya	131
B. Penghimpunan Dana oleh Bank Perkreditan Rakyat di Sulawesi Selatan	135
C. Karakteristik Individu Responden	138
D. Deskripsi Variabel Penelitian	143
E. Hasil Pengujian Model Struktural	159
F. Pengujian Model Keseluruhan (<i>Overall Model</i>)	175
G. Besarnya Pengaruh antara Variabel	177

BAB 6 PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN
KINERJA KARYAWAN

A. Karakteristik Pribadi dan Kepuasan Kerja	185
B. Karakteristik Pribadi dan Motivasi Kerja	187

**PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN**

C. Karakteristik Pribadi dan Kinerja Karyawan	189
D. Kompetensi Individu dan Kepuasan Kerja	191
E. Kompetensi Individu dan Motivasi Kerja	193
F. Kompetensi Individu dan Kinerja Karyawan	194
G. Sikap Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	196
H. Sikap Kepemimpinan dan Motivasi Kerja	199
I. Sikap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	200
J. Kemampuan Komunikasi dan Kepuasan Kerja	202
K. Kemampuan Komunikasi dan Motivasi Kerja	204
L. Kemampuan Komunikasi dan Kinerja Karyawan	205
M. Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan	206
N. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	208
O. Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	209
P. Kontribusi Teoritis dan Keterbatasan Penelitian	211
 BAB 7 PENUTUP	 215
A. Simpulan	215
B. Implikasi Penelitian	216
 DAFTAR PUSTAKA	 219

DAFTAR TABEL

1. Jumlah Karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan, 2006
2. Gambaran Umum Kinerja BPR di Sulawesi Selatan, 2006 (dalam ribuan Rp)
3. Model Kepemimpinan Situasional
4. Kedudukan Variabel, Sifat Pengaruh antara Variabel dan Penelitian yang Mendukung
5. Perkembangan Jumlah Bank dan Kantor Pelayanan di Sulawesi Selatan
6. Aset Perbankan Berdasarkan Kelompok Bank di Sulawesi Selatan (dalam jutaan Rupiah)
7. Penghimpunan Dana Masyarakat oleh BPR di Sulawesi Selatan (dalam jutaan Rupiah)
8. Perkembangan Pinjaman yang diberikan BPR di Sulawesi Selatan (dalam jutaan Rupiah)
9. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Umur Tingkat Pendidikan, dan Lama Kerja
10. Responden, Jenis Kelamin dan Lama Kerja Berdasarkan Bank Perkreditan Rakyat
11. Distribusi Jumlah Responden, Jenis Kelamin dan Lama Kerja Berdasarkan Kabupaten/Kota Tempat Bank Perkreditan Rakyat
12. Distribusi Persepsi Responden terhadap Karakteristik Pribadi Pimpinan
13. Indikator Karakteristik Pribadi Pimpinan yang Valid
14. Distribusi Persepsi Responden terhadap Kompetensi Individu Pimpinan
15. Indikator Kompetensi Individu Pimpinan yang Valid
16. Distribusi Persepsi Responden terhadap Sikap Kepemimpinan Pimpinan

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

17. Indikator Variabel Sikap Kepemimpinan yang Valid
18. Distribusi Persepsi Responden terhadap Kemampuan Komunikasi Pimpinan
19. Indikator Kemampuan Komunikasi Pimpinan yang Valid
20. Distribusi Persepsi Responden terhadap Kepuasan Kerja
21. Deskripsi Indikator Kepuasan Kerja Karyawan yang Valid
22. Distribusi Persepsi Responden terhadap Motivasi Kerja
23. Indikator Motivasi Kerja Karyawan yang Valid
24. Distribusi Persepsi Responden terhadap Kinerja Karyawan
25. Deskripsi Indikator Kinerja Karyawan yang Valid
26. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Variabel Karakteristik Pribadi Pemimpin pada Proses Awal dan Akhir
27. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Karakteristik Pribadi Pemimpin 104
28. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Pengujian Variabel Kompetensi Individu Pemimpin pada Proses Awal dan Akhir
29. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Kompetensi Individu Pemimpin
30. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Pengujian Variabel Sikap Kepemimpinan pada Proses Awal dan Akhir
31. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Sikap Kepemimpinan
32. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Pengujian Variabel Kemampuan Komunikasi pada Proses Awal dan Akhir
33. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Kemampuan Komunikasi
34. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Pengujian Variabel Kepuasan Kerja pada Proses Awal dan Akhir
35. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

36. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Pengujian Variabel Motivasi Kerja pada Proses Awal dan Akhir
37. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Motivasi Kerja
38. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Pengujian Variabel Kinerja Karyawan pada Proses Awal dan Akhir
39. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Kinerja Karyawan
40. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Pengujian Model Lengkap Proses Awal dan Akhir
41. Nilai *Intercept* dan *Parameter* Hubungan Kausal Variabel *Exogenous* dan *Endogenous* Menurut Model Penelitian
42. Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung Antara Variabel Berdasarkan Model SEM
43. Besar *Indirect Effect* dan *Total Effect*

DAFTAR GAMBAR

1. *Stakeholders* Perusahaan
2. *Path-Goal Model*
3. Model Kepemimpinan Situasional Hersey–Blanchard
4. Model Pendekatan *Social Learning*
5. Jaringan Manajerial
6. Model Perilaku Kepemimpinan Locke
7. *Reward Performance Model of Motivation*
8. Pengaruh-Pengaruh Terhadap Motivasi
9. Bagan Proses Motivasi
10. Kerangka Konseptual Model Pengaruh Karakteristik Pribadi (X_1), Kompetensi Individu (X_2), sikap (X_3) kemampuan komunikasi pemimpin (X_4), Kepuasan Kerja (Y_1), Motivasi Kerja (Y_2), dan Kinerja Karyawan (Y_3)
11. Model Keseluruhan Variabel Penelitian (Karakteristik Pribadi, Kompetensi Individu, Sikap Kepemimpinan, Kemampuan Komunikasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan) Tahap Akhir

BAB 1

PENDAHULUAN

Peranan strategis sumber daya manusia dalam perekonomian, telah mendapatkan perhatian besar pada era persaingan bisnis dewasa ini. Menurut Lucas, (1998); Romer, (1987); Mankiw *et al.* (1992) menyatakan bahwa pada level makro "*human capital*" merupakan faktor utama pertumbuhan makro ekonomi. Sedangkan pada tingkatan mikro, Ferligoj *et al.* (1997); Koch dan McGrath, (1996) menganggap bahwa *human capital* sebagai sumber daya utama untuk keunggulan persaingan yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Handoko (2000) mengatakan bahwa pandangan tersebut menjelaskan bahwa sumber daya manusia memainkan peran strategis dan menentukan dalam keberhasilan organisasi, sehingga dalam manajemen sumberdaya manusia ditekankan perlunya suatu proses yang terintegrasi dalam berbagai dimensi antara lain gaya kepemimpinan, keterbukaan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, kondisi kerja, sehingga diharapkan akan mampu menghasilkan kinerja yang optimal untuk pengembangan organisasi. Yang tidak kalah pentingnya adalah orientasi sistem, penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia dan keterlibatan strategis yang dimainkan oleh pemimpin.

Keterlibatan strategis di dalam manajemen sumberdaya manusia sebagai wacana keilmuan mutakhir di bidang manajemen yang telah diaplikasikan di berbagai perusahaan dan lembaga, adalah jawaban

terhadap bermacam-macam tantangan yang selalu muncul dalam menghadapi ketatnya persaingan usaha yang diarahkan untuk tampil dan menguasai keunggulan kompetitif.

Zulkifli (1996), mengemukakan bahwa perkembangan dunia usaha dan kelembagaan nonprofit bergerak sangat dinamis dan selalu diperhadapkan dengan tantangan yang datang dari berbagai sumber, baik secara internal maupun secara eksternal, bahkan dari berbagai lini perubahan-perubahan yang terjadi dalam urutan waktu tentu tidak mudah untuk diterjemahkan secara singkat dan eksplisit, karena perubahan-perubahan yang terjadi acapkali dalam waktu yang sangat cepat. Disinilah pentingnya kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia sebagai dasar untuk memecahkan setiap persoalan perusahaan, lembaga, organisasi, dan faktor manusianya.

Mangkuprawira (2002) menyatakan diagnostik perilaku kepemimpinan manajer dan karyawan di dalam organisasi, dilakukan untuk mengetahui kemajuan dan kemunduran yang dialami melalui kinerja akan sangat membantu manajemen organisasi untuk menentukan keputusan-keputusan penting. Penggunaan strategis dalam manajemen sumber daya manusia dimaksudkan untuk membedakan dengan istilah tradisi, seperti manajemen personalia.

Manajemen sumber daya manusia strategis lebih mengacu pada sisi pengembangan daripada manajemen personalia yang berorientasi pada aspek rutinitas personalia perusahaan saja. Manajemen sumber daya manusia strategis hakikatnya banyak memberikan dorongan kepada karyawan atau pegawai untuk bekerja produktif, berdayaguna, dan berhasilguna. Manajemen sumber daya manusia akan mengatur keberadaan tenaga

kerja itu sendiri dalam organisasi, yang disediakan dengan cara mengadakan rekrutmen, seleksi, penilaian, dan kompensasi. Selanjutnya, tenaga kerja harus diorganisasikan dengan tugas, dan tanggung jawab harus ditentukan dan dikomunikasikan melalui pendekatan manajemen dan kepemimpinan. Untuk menjamin karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, pelatihan dan kegiatan pengembangan lainnya harus diberikan. Kegiatan semacam itu mungkin memengaruhi iklim kerja dalam organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan.

Studi tentang manajemen sumber daya manusia menerapkan model-model normatif yang berbeda-beda mengenai bagaimana seharusnya manajemen sumberdaya manusia dapat dijalankan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, muncul peranan perilaku kepemimpinan yang ditentukan oleh beberapa faktor antara lain: karakteristik kepribadian, kompetensi individu, sikap kepemimpinan, serta kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam organisasi, dalam mendorong tingkat motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Karena itu, Hersey dan Blanchard (1993) mengungkapkan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, ketersediaan keterampilan seseorang dinilai tidak cukup untuk menyelesaikan suatu tugas tanpa pemahaman yang jelas tentang pekerjaan yang akan dilakukan dan bagaimana mengerjakannya. Sedangkan menurut Rao (1996); Ruki (2002); Mangkunegara (200), kinerja karyawan sesungguhnya adalah merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang

karyawan per satuan waktu berdasarkan tanggung jawabnya. Namun, kinerja tersebut dipengaruhi oleh aspek-aspek psikologi dalam bentuk kepuasan, komitmen, dan motivasi (Matthew dan Hall, 2004). Dengan demikian, kinerja karyawan ditentukan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor: kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang tentunya didukung oleh perilaku kepemimpinan dalam organisasi. Selain itu, kinerja karyawan juga dipengaruhi secara positif oleh: 1) *commitment*, yang terdiri dari *attitudinal commitment* atau loyalitas untuk mendukung organisasi dan *behavioral commitment* atau kegiatan yang nyata dalam upaya mencapai tujuan perusahaan, 2) *empowerment*, yaitu pemberian tanggung jawab kepada karyawan yang disertai dengan dukungan fasilitas dan *learning* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, 3) *leadership*, yaitu kepemimpinan dalam organisasi, dan 4) *flexibility*, yaitu memelihara hubungan yang saling mendukung antara karyawan dalam perusahaan (Terrington dan Hall, 1998).

Proses kepemimpinan merupakan salah satu kunci keberhasilan yang sangat penting dalam menjalankan visi dan misi perusahaan. Hal tersebut terjadi dalam berbagai sektor usaha, baik sektor jasa maupun manufaktur. Karena itu, seorang pemimpin harus mampu berperan sentral dalam menahkodai suatu organisasi dengan memberdayakan semua potensi sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Selain itu, pimpinan perusahaan hendaknya memiliki pandangan yang jelas dan komprehensif terhadap dimensi-dimensi sosial yang melekat pada tata aturan organisasi.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi dan perubahannya merupakan hal yang sangat mendasar, karena kepemimpinan adalah kemampuan memobilisasi orang lain untuk mengerjakan hal-hal yang luar biasa. Pemimpin dan manajer, terutama pemimpin puncak atau *top manager*

merupakan faktor penentu kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi dan usaha, baik di dunia bisnis maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara, dan lain-lain, termasuk bisnis perbankan. Kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya, sebab pemimpin dan manajer yang sukses adalah mampu mengelola organisasi, bisa memengaruhi secara konstruktif orang lain, serta menunjukkan jalan dan perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama.

Selain itu, pemimpin harus mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba, dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan dan sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan. Singkatnya, pemimpin dan manajer mempunyai kesempatan paling banyak untuk mengubah “jerami menjadi emas” atau justru sebaliknya, bisa mengubah tumpukan “uang menjadi abu” kalau salah langkah dan tidak bijaksana. Sehubungan dengan ini, manajemen merupakan kunci bagi suksesnya bisnis, sedang kepemimpinan menjadi kunci pembuka bagi suksesnya organisasi.

Sumber daya manusia sebagai aset yang sangat strategis membutuhkan perhatian yang berorientasi pada penciptaan suatu kesatuan pandangan yang sama terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Demikian halnya dalam struktur industri perbankan nasional, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah salah satu kelompok bank yang memegang peranan penting dalam mendorong pertumbuhan perekonomian nasional. Khususnya, di bidang pembiayaan sektor usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Disamping itu, telah menjadi sumber lapangan kerja yang patut diperhitungkan dalam menghadapi kondisi persaingan dewasa ini.

Realita yang tidak dapat dipungkiri, bahwa dalam beberapa tahun terakhir, kuantitas atau jumlah BPR mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal ini terlihat dari volume usaha yang secara nasional mengalami peningkatan dari Rp 9,1 triliun menjadi Rp 17,3 triliun, dan pihak ketiga (DPK) yang berhasil dihimpun meningkat dari Rp 6,1 triliun menjadi Rp 11,6 triliun, dan kredit juga mengalami peningkatan dari Rp 6,7 triliun menjadi Rp 12,6 triliun (Anonim, 2005).

Kondisi tersebut, memberikan suatu gambaran bahwa BPR membutuhkan suatu penanganan dan sistem manajemen yang tangguh melalui dukungan kepemimpinan yang dapat diandalkan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan citranya di tengah-tengah masyarakat melalui kinerjanya. Dalam setiap karya bersama atau kerja kolektif dibutuhkan kepemimpinan dan pemimpin untuk mengefisienkan setiap langkah dan kegiatan. Dan, hanya pemimpin-pemimpin yang bersedia mengakui bakat-bakat, kapasitas, inisiatif, partisipasi, dan kemauan yang baik dari para pengikutnya untuk dapat berinisiatif dan bekerjasama secara kooperatif. Hanya pemimpin yang demikian itulah yang mampu menjamin kesejahteraan seluruh orang-orang yang dipimpinnya, dan pemimpin yang demikian itu pula yang sanggup mempertinggi produktivitas dan efektifitas usaha bersama. Karena itu, pemimpin merupakan faktor kritis (*crucial factor*) yang dapat menentukan maju-mundurnya atau hidup-matinya suatu usaha, baik yang berbentuk organisasi yang berorientasi sosial maupun yang berorientasi *profit*.

Selanjutnya, kepemimpinan adalah masalah relasi antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan ini pada umumnya berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak dan menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan bersama.

Dengan demikian, pemimpin itu ada karena ada kelompok atau suatu organisasi. Jadi keberadaan pemimpin selalu ada di tengah-tengah kelompoknya, serta harus berjalan paling depan, menjadi ujung tombak dalam memberikan arah untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Keberadaan BPR perlu diberikan apresiasi tersendiri, karena selain perkembangan dan pertumbuhan sebagaimana dijelaskan di atas, keberhasilan lain yang telah dicapai terlihat dari rasio *Non Performance Loan* (NPL) mengalami penurunan dari 8,65% pada akhir tahun 2002 menjadi 7,81% pada akhir tahun 2005 (Anonim, 2005).

Pesatnya perkembangan yang dicapai BPR tersebut tidak terlepas dari kunci sukses dalam memberikan pelayanan kepada usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), seperti lokasi yang dekat dengan masyarakat, prosedur pelayanan yang lebih sederhana, lebih mengutamakan pendekatan personal, serta fleksibilitas pola dan model pinjaman. Selain itu, kinerja yang dicapai BPR juga ditunjang dan didukung oleh kelembagaan yang hingga saat ini sudah mencapai 2741 kantor yang terdiri dari: 2.133 kantor pusat, 138 kantor cabang, dan 470 kantor pelayanan kas. Dari jumlah 3,14% menggunakan prinsip syariah (Anonim, 2005).

Jumlah kantor BPR seperti disebutkan di atas, 87% diantaranya berlokasi di Jawa dan Bali, sementara di Sulawesi Selatan baru 26 kantor termasuk di dalamnya 7 kantor dengan prinsip syariah. Di Sulawesi Selatan, BPR dalam menjalankan usahanya sampai dengan tahun 2006 mempekerjakan cukup banyak karyawan (Tabel 1).

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

Tabel 1. Jumlah Karyawan BPR di Sulawesi Selatan
Tahun 2006

No	Nama BPR	Karyawan (orang)
1.	PT Koperasi Abang Pasar	10
2.	PT BPRS Al-Ittihad	12
3.	PT BPR Barata Wajo	8
4.	PT BPR Capta Mulia Abadi	20
5.	PT BPR Capta Sakti Sejahtera	17
6.	PT BPRS Dana Moneter	13
7.	PT BPR Dana Niaga Mandiri	35
8.	PT BPR Daramandiri	14
9.	PT BPR Gerban Masa Depan	12
10.	PT BPRS Gowara	8
11.	PT BPR Handayani Cipta Sejahtera	24
12.	PT BPR Handayani Cipta Sehati	20
13.	PT BPR Harapan Sejahtera Malili	18
14.	PT BPR Hasa Mitra	17
15.	PT BPRS Indo Timur	7
16.	PT BPR Kotamadya UP	28
17.	PT BPRS Makkareso Leteng Pammase	15
18.	PT BPRS Niaga Madani	131
19.	PT BPR Pataru Laba	17
20.	PT BPR Puangrimaggalatung	29
21.	PT BPR Suar Data	15
22.	PT BPR Sulawesi Danajaya	20
23.	PT BPR Sulawesi Mandiri	20
24.	PT BPRS Surya Sejati	6
25.	PT BPR Taruna Jujur Sakti	7
26.	PT BPR Tritama Abadi Mangkendek	10
Jumlah		533

Sumber: Anonim (2006a)

Tabel 1 memberikan gambaran bahwa dari 26 BPR di Sulawesi Selatan, total karyawan yang dipekerjakan sebanyak 533 orang dengan jumlah rata-rata setiap BPR sekitar 21 orang. Alokasi pemanfaatan karyawan yang paling banyak karyawannya adalah PT BPRS Niaga Madani

**PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN**

dengan jumlah karyawan mencapai 131 orang atau 24,58% dari jumlah seluruh karyawan, selanjutnya PT BPR Dana Niaga Mandiri dengan jumlah karyawan 35 orang atau sekitar 6,57%, sedangkan yang paling sedikit karyawannya adalah PT BPRS Surya Sejati dengan jumlah karyawan hanya 6 orang atau hanya 1,13% dari total karyawan.

Adapun gambaran umum kinerja BPR di Sulawesi Selatan yang sekaligus merupakan refleksi penggambaran kinerja sumber daya manusianya untuk dua tahun terakhir (tahun 2005 dan 2006) dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Gambaran Umum Kinerja BPR di Sulawesi Selatan, 2006 (dalam ribuan Rupiah)

Kategori Kinerja	Posisi Tahun	
	2005	2006
Asset	99.594.175	152.198.395
Dana Pihak Ketiga (DPK)	51.828.270	82.492.451
Kredit/Pembiayaan	77.365.683	114.749.617
Loan to Deposit Ratio (LDR)	149,27%	139,10%
Penyisihan Penghapusan Aset Produktif	1.303.627	2.787.402
Non Performance Loan (NPL)	12,25%	7,82%
Capital Adequatio Ratio (CAR)	42,99%	47,24%
Laba/Rugi Tahun Berjalan	1.862.233	1.755.347
Return on Asset (ROA)	-2,05%	-5,74%

Sumber: Anonim (2006a)

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa secara umum kinerja BPR di Sulawesi Selatan adalah cukup baik. Hal ini terjadi karena dari seluruh kategori kinerja yang diukur pada tahun 2005 dan 2006 menunjukkan bahwa asset mengalami peningkatan sebesar 52,82%, kemudian DPK meningkat sebesar 59,16%, kredit/pembiayaan meningkat sebesar 48,32%, LDR menurun sebesar 10,17%, Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) meningkat sebesar 113,82%, kredit bermasalah atau NPL mengalami penurunan sebesar 4,43%, dan CAR meningkat sebesar

4,25%. Namun, aspek laba/rugi tahun berjalan (ROA) mengalami penurunan sebesar -3,69% pada tahun 2006. Hanya saja perlu dipahami bahwa penurunan tersebut tidak berarti bahwa kinerja BPR di Sulawesi Selatan jelek, tetapi lebih bermakna bahwa kemampuan mengalami penurunan sedikit akibat kondisi perekonomian yang kurang kondusif.

Pencapaian kinerja BPR sebagaimana telah dijelaskan, memberikan beberapa pelajaran yang cukup berharga mengenai isu-isu kritis dalam mencapai kinerja, terutama kemampuan melayani dan menjangkau target pasarnya secara berkelanjutan (*sustainable outreach*) mengenai: (1) *ownership and governance*, yaitu tuntutan kepada manajemen untuk bertindak secara profesional dan tidak terpengaruh oleh intervensi pemilik dalam mengelola kegiatan usaha BPR berdasarkan prinsip kehati-hatian yang diterapkan oleh otoritas perbankan, (2) *good management*, yaitu manajemen yang profesional dan didukung kualitas sumberdaya manusia khususnya kepemimpinan yang memadai untuk meningkatkan kompetensi dalam menghadapi persaingan yang semakin mengglobal, (3) *viability* yang mencakup *economic and funding liability*, yaitu kemampuan untuk meningkatkan efisiensi usaha dan menciptakan pendanaan yang sehat untuk meminimalisasi risiko likuiditas, dan (4) *customer orientation*, yaitu kemampuan untuk merancang jasa keuangan sesuai dengan kebutuhan nasabah dengan produk-produk yang inovatif (Anonim, 2006b).

Sejak diluncurkannya *Apex Bank* tahun 2004 oleh Bank Indonesia, para pengelola BPR menyambut gembira, terlebih lagi dengan hadirnya Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) yang menetapkan bahwa suku bunga pinjaman di BPR di atas Bank Umum. Dengan adanya kedua kebijakan

tersebut, kepercayaan masyarakat akan keberadaan BPR mulai tumbuh.

Dalam rangka mendukung tumbuhnya industri BPR secara berkelanjutan, agar mampu memenuhi fungsinya sebagai pemberi pelayanan terhadap UMKM, Bank Indonesia terus melakukan berbagai upaya secara konsisten, baik dalam mendorong penyehatan BPR bermasalah, menyempurnakan aspek pengaturan dan pengawasan, memperkuat kelembagaan maupun mendukung penguatan infrastruktur industri, sehingga di masa yang akan datang dapat meningkatkan daya saingnya.

Langkah-langkah operasional yang dilakukan untuk meningkatkan daya saing BPR: pertama, untuk mendorong tumbuhnya budaya tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dalam industri BPR, pemilik dan pengelola wajib memenuhi kriteria yang ditetapkan. Artinya, sebagai lembaga intermediasi, kegiatan usaha bank sangat tergantung pada kepercayaan masyarakat dalam menghadapi berbagai risiko, sehingga dalam hal ini regulator berperan dalam merumuskan ketentuan untuk melindungi kepentingan masyarakat.

Kedua, dalam mendukung tersedianya sumber daya manusia yang memadai, terutama pada posisi pengambil keputusan, ditetapkan kewajiban bagi direksi untuk memiliki sertifikasi dari lembaga sertifikasi profesional, yang tujuannya menetapkan standar untuk meningkatkan kinerja manajemen, meningkatkan keahlian, kompetensi sumberdaya manusia dan manajemen, memperkuat daya saing dan tingkat kepercayaan, serta mendukung penilaian kemampuan dan kepatutan direktur dan calon direktur BPR dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS).

Ketiga, dalam rangka meningkatkan daya saing BPR, Arsitektur Perbankan Indonesai (API) memuat tiga kegiatan, yaitu mempermudah pembukaan kantor cabang,

memfasilitasi pembentukan jasa bersama untuk memperkuat kelembagaan industri BPR, dan meningkatkan keterkaitan (*linkage*) program dengan Bank Umum (Anonim, 2005).

Berdasarkan uraian di atas, dipahami bahwa dari aspek kinerja, keberadaan industri BPR yang selama ini telah melayani UMKM semakin dirasakan penting, khususnya sebagai lembaga keuangan yang memberikan jasa pelayanan. Hal tersebut tidak terlepas dari karakteristik operasional BPR yang sesuai dengan nasabah yang dilayani, yaitu prosedur yang sederhana dan waktu pemrosesan yang singkat. Namun, dilihat dari peran dalam pembiayaan BPR masih menempati porsi yang relatif kecil dibanding dengan pembiayaan UMKM oleh Bank Umum. Hal ini tidak terlepas dari kondisi BPR yang secara umum masih menghadapi berbagai macam kendala dan tantangan (Bank Indonesia, 2006), yaitu:

1. struktur pendanaan.
2. kualitas sumber daya manusia.
3. perilaku nasabah.
4. lemahnya pengendalian dan inefisiensi kegiatan operasional.
5. tingkat konsentrasi BPR dan BPRS yang tidak merata
6. infrastruktur pendukung

Dari berbagai kendala dan tantangan di atas, salah satu di antaranya dijadikan sebagai alasan utama perlunya penulisan buku ini, yaitu berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia yang belum memadai, baik di tingkat manajerial (pimpinan) maupun teknis operasional, sehingga menyebabkan tingginya biaya *overhead* dan biaya dana (*cost of funds*) yang pada akhirnya menyebabkan tingginya suku bunga kredit BPR. Dengan penelitian ini diharapkan dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan BPR di Sulawesi Selatan agar memiliki daya saing tinggi dalam

menghadapi persaingan yang semakin ketat di pasar keuangan mikro.

Sejalan dengan laporan Bank Indonesia, maka pengamatan yang dilakukan penulis menunjukkan bahwa salah satu kendala yang paling mendasar dihadapi BPR adalah relatif masih rendah kinerja karyawannya, baik di tingkat manajerial maupun teknis operasional dibanding dengan kinerja karyawan lembaga keuangan Bank Umum, sehingga menyebabkan tingginya biaya *overhead* operasional, dan biaya tersebut secara bersama-sama dengan biaya dana (*cost of funds*) merupakan penyumbang terbesar terhadap tingginya suku bunga kredit BPR.

Kinerja karyawan yang baik tentu saja turut ditentukan oleh perilaku kepemimpinan yang baik. Dengan perilaku kepemimpinan yang baik diharapkan kinerja BPR di Sulawesi Selatan memiliki peluang yang sangat baik dan dapat ditingkatkan secara optimal, serta sekaligus dapat menjadi salah satu mitra usaha intermediasi dalam menjalankan pembangunan ekonomi di daerah, khususnya di Sulawesi Selatan.

Memperhatikan fakta-fakta tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa salah satu dimensi operasional yang sangat urgen bagi BPR adalah ketersediaan sumber daya manusia yang andal, utamanya pemimpin yang dimiliki dalam menjalankan usahanya. Sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengelola usaha BPR lebih bersifat spesifik ketimbang sumber daya manusia yang dibutuhkan pada bidang usaha yang lain. Tapscot (1996) mengatakan ciri spesifik yang dimiliki tersebut adalah tingkat ketekunan, kesabaran, ketelitian, kejujuran, dan komitmen terhadap organisasi dalam bekerja.

Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Robbins (1999; 2003) mengatakan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi

menunjukkan sikap positif terhadap kerjanya dan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerjanya. Lebih lanjut, dikatakan bahwa suatu pekerjaan senantiasa menuntut interaksi dengan teman sekerja dan atasannya, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, serta hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal dan yang serupa. Jadi, penilaian (*assesment*) terhadap seorang pegawai tentang puas atau tidak puas, merupakan penjumlahan yang amat rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang diskriminatif (terbedakan dan terpisahkan antara yang satu dengan lainnya).

Kepuasan dan ketidakpuasan seorang karyawan atau pegawai terhadap pekerjaannya, sangat boleh jadi diakibatkan oleh adanya kelelahan emosional, yang selama ini jarang menjadi perhatian dalam pengamatan manajer (*top executive*). Sejalan dengan hal tersebut, maka salah satu faktor yang dapat menyebabkan lemahnya kinerja sumber daya manusia BPR di Sulawesi Selatan adalah lemahnya sistem pengembangan sumber daya manusia, pola kepemimpinan dan praktik manajemen sumber daya manusia, karena masih didominasi oleh praktik kepemimpinan keluarga.

Selain itu, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh berbagai variabel seperti perilaku kepemimpinan, motivasi kerja, serta kompetensi pemimpin dan karyawan yang merupakan unsur kepribadian bagi setiap karyawan (Rivai, 2005). Lebih lanjut dijelaskan, bahwa pola kerja dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya akan berubah menjadi sebuah budaya kerja yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga memerlukan penanganan yang baik dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Karena itu, penelitian ini

akan difokuskan pada karyawan BPR di Sulawesi Selatan yang bertugas pada berbagai level manajemen.

A. Keutamaan Kepemimpinan

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik atau senantiasa memberikan daya tarik pada setiap orang. Literatur-literatur tentang kepemimpinan senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan, syarat-syarat pemimpin yang baik, serta hal-hal yang baik dari kepemimpinan. Sebagian besar keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting.

Sementara itu, pemimpin digambarkan sebagai pengembala, dan setiap pengembala akan ditanyakan tentang perilaku pengembalaannya. Ungkapan ini membuktikan bahwa seorang pemimpin apapun wujudnya, di manapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Pemimpin seperti ini lebih banyak bekerja dibanding berbicara, lebih banyak memberikan contoh-contoh baik dalam kehidupannya dibandingkan berbicara besar tanpa bukti, dan lebih banyak berorientasi pada bawahan dan kepentingan umum dibandingkan orientasi dan kepentingan diri sendiri. Sejarah mencatat bahwa Iskandar Zulkarnaen adalah seorang pengembala yang agung dan tangguh dari sejarah masa lalu Mosedonia.

Iskandar yang agung mampu menggerakkan rakyatnya untuk membangun negara dengan falsafah kepemimpinan yang cukup sederhana tetapi ampuh. Suatu

ketika tentara Iskandar hampir berontak, tak tahan menahan dahaga di tengah padang pasir. Di tengah kedahagaan yang dahsyat itu didapatkan sebuah kendi berisi air, sementara tentara Iskandar jumlahnya ribuan, sehingga air di dalam kendi tersebut tidak akan mencukupi. Kemudian Zulkarnaen mengambil suatu langkah yang kontroversial, di mana air dalam kendi dituangkan dan ditumpahkan di tengah padang pasir karena tidak akan mungkin dibagi secara adil kepada semua tentaranya. Kejadian tersebut, membuat tentara Zulkarnaen tidak jadi berontak, malah sebaliknya membakar semangat tentaranya untuk meneruskan penjuangannya.

Kisah lain dari kepemimpinan yang menarik dan patut diteladani oleh setiap orang yang merasa sebagai pemimpin ialah kepemimpinan Khalifah Umar bin Khatab. Suatu malam beliau berjalan-jalan melihat keadaan rakyatnya, dan sampailah ia di suatu desa. Dari jauh didengarnya tangis bocah kecil yang menyayat hati, lalu didekatinya asal suara itu, dan setelah sampai di suatu gubuk, betapa terkejutnya Umar, dari sela-sela dinding dilihatnya seorang perempuan duduk di depan tungku. Ketika Umar masuk ditanyalah ibu tersebut, mengapa anak-anaknya menangis? dan apakah yang ditanaknya itu? Ibu itu memberitahu bahwa yang ditanak adalah batu kerikil dan anaknya menangis karena kelaparan, sementara ia tidak mempunyai gandum untuk ditanak. Dengan berpura-pura menanak, ia berharap tangis anaknya berkurang dan kalau sudah lelah menangis mereka akan tertidur. Ibu tersebut juga menyatakan kritiknya terhadap kepemimpinan Umar yang tidak mengetahui rakyatnya hidup sengsara seperti dia. Setelah mengetahui keadaan ibu tersebut Umar mohon permisi dan malam itu juga dia langsung menuju gudang persediaan makanan, lalu diambilnya satu karung gandum dan dipanggulnya untuk diberikan kepada ibu tersebut. Saat

itu, sahabat yang menyertai perjalanannya ingin menolong Umar untuk membawa gandum tersebut, tetapi ditolak oleh Umar dan mengatakan “apakah kamu sanggup memikul dosaku kelak di hadapan Tuhan?”

Membicarakan kepemimpinan memang menarik, dan secara mendasar penelitian ini akan membahas kepemimpinan dari teropong perilaku, dan melihat hubungan kepemimpinan dengan kekuasaan dan kinerja karyawan sebagai unsur yang amat penting. Untuk menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan dan betapa manusia membutuhkannya, sampai ada pendapat keras yang mengatakan dunia atau umat manusia di dunia ini pada hakikatnya hanya ditentukan oleh beberapa orang saja, yaitu yang berstatus sebagai pemimpin. Pepatah melayu yang mengatakan “jika gajah sama gajah berkelahi, pelanduk mati di tengah-tengah”. Artinya, jika sekelompok orang yang berstatus pemimpin memutuskan berangkat sebagai satu-satunya jalan keluar dari konflik, maka manusia ibarat pelanduk tadi, akan mati di tengah-tengah medan konflik tersebut.

Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan (Dubin, 1951; dalam Fiedler, 1967:7). Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama (Hemphill, 1954). Lebih jauh, Terry (1960:493) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk memengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

B. Perilaku Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Davis (1972) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas utama dalam memengaruhi prestasi atau kinerja organisasi. Tanpa kepemimpinan, suatu

organisasi hanya akan merupakan campur aduknya manusia dan peralatan. Artinya, kepemimpinan merupakan kecakapan untuk meyakinkan orang-orang agar mengusahakan secara tegas tujuan-tujuannya dengan penuh semangat dan menjelmakan potensi ke dalam kenyataan. Namun demikian, harus disadari bahwa kepemimpinan yang efektif, tidak cukup hanya dengan kemampuan teknis untuk mengarahkan dan mengoordinir orang, mesin, material, uang, waktu, dan ruang, tetapi juga diperlukan perilaku kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan adalah bagian dari manajemen, tetapi tidak semua. Misalnya, para manajer perlu membuat rencana dan mengorganisasi, tetapi yang diminta dari pemimpin hanyalah agar mereka memengaruhi orang lain. Kast dan Rosenzweig (1991) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan antusias yang kesemuanya ditentukan perilakunya.

Menurut Hicks dan Gullet (1996), perilaku kepemimpinan adalah hal yang multi dimensi, karena merupakan bilangan terbatas dan berubah-ubah menurut kepribadian, persyaratan tugas ditentukan olehnya beserta para pendukungnya, sifat-sifat, kepentingan, harapan-harapan pendukungnya, serta lingkungan organisasi, yang kesemuanya itu akan memengaruhi, kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan.

Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahan menuju pencapaian tujuan organisasi tidak selalu berdampak positif, karena ada karyawan yang justru merasa dirugikan. Karena itu, buku ini menguraikan pengaruh yang ditimbulkan oleh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang meliputi: 1) besarnya pengaruh karakteristik pribadi pemimpin terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan

kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan, baik langsung maupun tidak langsung; 2) besarnya pengaruh kompetensi individu pemimpin terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan, baik langsung maupun tidak langsung; 3) besarnya pengaruh sikap kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan, baik langsung maupun tidak langsung; 4) besarnya pengaruh kemampuan komunikasi pemimpin terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan, baik langsung maupun tidak langsung; 5) besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan, baik langsung maupun tidak langsung; 6) besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan.

C. Lingkup Kinerja dan Perilaku Kepemimpinan

Secara teoretis, kinerja dapat dilihat dari dua aspek. Pertama, adalah kinerja korporasi yang merupakan akumulasi dari penilaian dari seluruh unit-unit kerja organisasi, baik secara internal maupun eksternal, sedangkan yang kedua adalah kinerja unit bisnis, yang hanya didasarkan atas penilaian unit tertentu dari suatu perusahaan. Berkaitan dengan hal tersebut, penelitian ini membahas mengenai perilaku sumber daya manusia yang terkait dengan kepemimpinan dan kinerja karyawan, namun hasil penilaian ini dapat diproksi untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan kata lain, kinerja perusahaan merupakan hasil kongkret yang dapat diamati dan diukur melalui kinerja karyawan yang merupakan hasil kerja dalam lingkup tanggung jawabnya (Rivai, 2004:309).

Dari sisi kepemimpinan, secara teoretis perilaku pemimpin meliputi: karakteristik pribadi pemimpin, kompetensi individu pemimpin, sikap kepemimpinan, dan

kemampuan komunikasi. Sedangkan dari sisi karyawan akan dibahas mengenai kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Karena itu, ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada analisis perilaku kepemimpinan dalam memengaruhi tingkat kepuasan dan motivasi karyawan, serta dalam melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena, unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah individu karyawan yang berstatus pegawai tetap dan telah bekerja minimal satu tahun serta menjadikan pekerjaan tersebut sebagai pekerjaan utama.

Buku ini menguraikan dua persoalan pokok, yaitu aspek sumber daya manusia dan aspek kelembagaan BPR. Dari aspek sumber daya manusia mencakup kinerja karyawan yang diukur secara objektif melalui pengaruh *variabel exogenous*, yaitu karakteristik pribadi, kompetensi individu, sikap, dan kemampuan komunikasi pemimpin. Variabel *endogenous intervening*, yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja, serta hubungan antara variabel-variabel tersebut. Sedangkan dari aspek kelembagaan BPR meliputi: BPR konvensional dan BPRS.

BAB2

HAKIKAT MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

A. Hakikat dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara konseptual manajemen adalah proses sistematis untuk mencapai tujuan melalui fungsi-fungsi *planning, implementation, supervision*, dan *control*. Menurut Stoner (2002), konsep manajemen dikenal dengan istilah *Deming Cycle*, karena dipopulerkan oleh seorang ahli manajemen Amerika bernama Deming. Proses tersebut hampir melekat pada semua aspek dalam bidang kajian manajemen, termasuk manajemen sumber daya manusia yang merupakan bagian dari manajemen secara keseluruhan.

Simamora (2001) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia memfokuskan pembahasannya pada pengaturan sumber daya manusia keorganisasian. Tugas utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola unsur manusia secara baik melalui proses kepemimpinan (*leadership process*) agar diperoleh kinerja sumber daya manusia dalam menjalankan fungsi dan tugasnya dalam organisasi. Karena itu, menurut Cushway (1999) tugas manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas dua fungsi, yaitu: (1) fungsi manajerial yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, dan pengendalian, dan (2) fungsi operasional yang meliputi: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

Selanjutnya menurut Mellor dan Matheu (2001), manajemen sumber daya manusia melingkupi semua proses kegiatan organisasi, mulai dari segi operasional sampai pada perumusan strategi perusahaan dalam konteks internal organisasi dan eksternal organisasi. Karena itu, manajemen sumber daya manusia mempunyai perannya yang sangat kompleks. Menurut Mutiara (2001), hakikat manajemen sumber daya manusia berbeda dengan manajemen pengaturan sumber daya lainnya, di mana manajemen sumber daya manusia sangat ditentukan oleh sifat-sifat manusia itu sendiri atau karakteristik pribadinya yang selalu berkembang (dinamis), baik jumlah maupun mutunya, sedangkan sumber daya alam jumlah absolutnya tidak berkembang.

Selanjutnya menurut Dessler (1997;2001), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan terhadap manusia dengan mengacu pada empat prinsip dasar, yaitu: (1) sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dari suatu organisasi, (2) keberhasilan dari suatu organisasi hanya dapat dicapai jika peraturan atau kebijakan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi, (3) kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik, dan (4) manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi yang menjadikan semua anggota organisasi terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Rivai, (2004) mengatakan bahwa penerapan konsep manajemen sumber daya manusia dilaksanakan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: (1) Penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia secara makro dan mikro. Penerapan dalam arti makro meliputi; manajemen umum dan fungsi manajerial, sedangkan dalam arti mikro adalah fungsi-fungsi operasional. Di dalam penerapannya, selain fungsi manajerial dan fungsi operasional prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia yang harus diperhatikan adalah: prinsip kemanusiaan, prinsip demokrasi, prinsip *the right man in the right place*, prinsip *equal pay for equal work*, prinsip kesatuan arah, prinsip kesatuan komando, prinsip efisiensi, prinsip efektivitas, prinsip produktivitas kerja, prinsip disiplin, serta prinsip wewenang dan tanggung jawab.

Komponen dasar dari sebuah organisasi antara lain terdiri dari sumber daya manusia (*people*), teknologi (*technology*), prosedur kerja dan struktur organisasi (*organization structure*) (Mellor dan Matheu, 2001). Semua komponen dasar tersebut secara sinergis dan terintegrasi saling terkait antara satu dengan yang lainnya dalam upaya meningkatkan kinerja sebuah organisasi atau perusahaan. Namun, perlu dipahami bahwa dari keempat komponen tersebut, manusia (*people*) merupakan komponen paling penting, karena organisasi digerakkan oleh manusia, organisasi hidup karena dihidupkan oleh anggotanya, organisasi berkembang dan maju karena dikembangkan dan dimajukan oleh peran pelaku atau sumber daya manusia organisasi yang terlibat di dalamnya.

Manusia menjadi pelaku utama dalam setiap derap langkah organisasi menjalankan misi dan mewujudkan tujuan yang dicita-citakan, meskipun harus menghadapi tantangan dan persaingan yang sangat berat dan melelahkan (Newton, 2001). Karena itu, diperlukan motivasi yang

tinggi bagi setiap karyawan atau sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi perusahaan. Peran sumber daya manusia dalam sebuah organisasi begitu penting dan menentukan, karenanya diperlukan pengelolaan secara sistematis terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan baik di masa sekarang atau di masa datang dapat dicapai secara optimal. Oleh karena itu, menurut Lucas (1998); Mankiw (1987); Romer (1987), isu-isu strategis dalam pengembangan sumber daya manusia mesti mendapatkan perhatian manajemen BPR, misalnya *competency base human resources*, *empowerment*, *human development*, dan bahkan investasi sumber daya manusia.

Dessler (1997) mengemukakan bahwa konsep dasar yang digunakan sebagai landasan berpikir dan bertindak dalam merumuskan kebijaksanaan yang menyangkut manusia dalam organisasi dapat dibagi menjadi tujuh anggapan. Pertama, manusia merupakan sumber daya yang paling strategis, tanpa mengurangi pentingnya sumber daya yang lain, seperti modal, mesin, metode kerja, materi, waktu, energi dan informasi, dan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi yang menampilkan perilaku.

Kedua, manusia adalah makhluk yang paling mulia di muka bumi ini. Hal tersebut karena manusia mempunyai banyak kelebihan dari makhluk yang lainnya, yang antara lain adalah kemampuan kognitif dan daya nalarnya serta berbagai mental intelektual, harkat dan martabatnya untuk diakui dan dihargai oleh orang lain. Ketiga, manusia adalah makhluk yang sangat kompleks. Demikian kompleksnya manusia sehingga diperlukan upaya yang terus menerus untuk mengenalinya dengan lebih baik, dan salah satu implikasi dari kenyataan tersebut adalah bahwa dalam mempekerjakan seseorang maka manajemen atau perusahaan harus menggunakan keseluruhan dari orang yang bersangkutan.

Keempat, kompleksitas manusia sebagai makhluk yang sulit dipuaskan. Artinya, tidak hanya terbatas pada kebutuhan yang bersifat materi, akan tetapi juga bersifat sosial, peningkatan harga diri, psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual. Kelima, makin ditinggalkannya penggunaan istilah manajemen kepegawaian yang diganti dengan istilah manajemen sumber daya manusia. Esensinya, bukanlah sekedar pergantian istilah dan bukan pula karena alasan populer, namun dengan menggunakan istilah dan konsep-konsep manajemen sumber daya manusia, maka para pekerja dalam organisasi tidak diperlakukan sebagai objek tetapi sebagai subjek. Dalam arti, ada pengakuan atas harkat dan martabat manusia, perlakuan yang manusiawi di tempat kerja, pemberdayaan yang dapat menikmati alam kemerdekaan berdemokrasi di perusahaan atau organisasi, dan memperoleh imbalan yang didasarkan pada prinsip keadilan, kewajaran, kesetaraan dan kemampuan organisasi.

Keenam, apabila satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi mampu memainkan peranannya dengan baik, maka akan meningkatkan produktivitas kerja organisasi. Ketujuh, setiap manajer adalah manajer sumber daya manusia. Meskipun dalam organisasi atau perusahaan terdapat satuan kerja yang secara fungsional mengelola sumber daya manusia yang pemimpin tertingginya adalah salah satu anggota direksi atau sejenisnya, hal itu tidak mengurangi atau menghilangkan pentingnya peranan manajer lain selaku manajer sumber daya manusia. Alasannya, manajer itulah yang akan: (a) menentukan persyaratan profesional dan teknis dan para karyawan yang menjadi bawahannya, (b) memberikan penugasan kepada mereka (karyawan), (c) membina para karyawan tersebut agar lebih mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik, (d) memutuskan apakah karyawan bersangkutan sudah pantas untuk dipromosikan

memperoleh kenaikan pangkat atau kenaikan gaji, dan (e) memberikan teguran atau tindakan kepada karyawan apabila bawahannya itu melanggar disiplin perusahaan.

Menurut Rivai (2006), karena rumitnya persoalan-persoalan yang berkaitan dengan manusia, maka penanganannya sangat tergantung pada tingkat kesadaran manajemen terhadap pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan masalah perusahaan yang paling kompleks, karena dapat menyebabkan sumber daya lain berfungsi, menciptakan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu metode memaksimumkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikannya ke dalam strategi bisnis. Menurut Griffin (1987); Donnelly *et al.* (1994); Drucker (1994); Siagian (1998); Stoner (2002), bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang khas, manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi, dan tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integratif, struktural, dan teknik-teknik personel.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka hakikat yang ingin dicapai dari fungsi manajemen sumber daya manusia adalah peningkatan: 1) efisiensi, 2) efektivitas, 3) produktivitas, 4) rendahnya tingkat perpindahan pegawai, 5) rendahnya tingkat absensi, 6) tingginya kepuasan kerja karyawan, 7) tingginya kualitas pelayanan, 8) rendahnya komplain dari pelanggan, dan 9) meningkatnya bisnis perusahaan (Rivai, 2006).

B. Peranan Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Svadova dan Silke (2001) dalam Rivai (2004) mengatakan bahwa peranan manajemen kepemimpinan terhadap aspek sumber daya manusia harus dikelola dengan baik, sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai yang diinginkan perusahaan, yaitu melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja, menyeleksi calon pekerja, memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru, menetapkan upah, gaji, dan cara pemberian kompensasi, memberikan insentif dan kesejahteraan, melakukan evaluasi, mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menggerakkan disiplin kerja, memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan, membangun komitmen, memberikan keselamatan kerja, memberikan jaminan, serta menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.

Selanjutnya, Mitchell (1974) menyatakan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia meliputi: sebagai pelaksana kegiatan pendukung, pemilik wewenang, perumus kebijaksanaan tentang sumber daya manusia, dan selaku pemroses berbagai saran para manajer lini. Menurut Zimmerman dalam Martoyo (1998), keterkaitan antara manajemen sumber daya manusia dengan dunia industri dan perkembangan teknologi adalah signifikan, sehingga salah satu faktor tidak dapat diabaikan.

Dalam perusahaan, departemen sumber daya manusia merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka berada. Menurut Rivai (2004), dua masalah lingkungan yang paling signifikan dihadapi para manajer dan departemen sumber daya manusia adalah masalah manajemen sumber daya manusia internasional dan masalah pemerintah. Masalah manajemen sumber daya manusia internasional dilihat dari berbagai sudut pandang

strategis, banyak perusahaan terbentuk melalui tekanan kompetitif dari para pesaing asing, sedangkan masalah pemerintah terlihat melalui undang-undang dan regulasi yang memiliki dampak kuat.

Sementara itu, Dessler (2001); Tilaar (1997) dalam Rivai (2004) mengatakan masalah lain yang turut berpengaruh adalah masalah kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan tenaga kerja. Secara umum, masalah sumber daya manusia dalam perusahaan adalah masalah eksternal yang meliputi, keragaman budaya dan sikap. Keragaman budaya tenaga kerja akan sangat menentukan, sehingga diperlukan upaya yang intensif untuk menyatukan berbagai budaya kerja yang mendahului kepentingan perusahaan.

Ekonomi global akan memberikan tekanan pada seluruh perusahaan dalam suatu industri untuk berusaha lebih produktif, sehingga era ekonomi global memberikan kesadaran untuk menempatkan setiap perusahaan pada posisi yang sama dalam menghadapi persaingan yang memerlukan perhitungan akurat di segala hal. Karena itu, menurut Nathan (2003) hanya perusahaan yang mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitasnya akan berhasil dalam persaingan, dan kuncinya adalah melalui *base competency* sumber daya manusia.

Dalam perkembangan sumber daya manusia, tantangan yang dihadapi terletak pada sifat yang unik dari sumber daya yang digunakan, namun yang paling mendasar adalah *trend revolutioner* dalam bentuk akselerasi produk dan perubahan teknologi, persaingan global, deregulasi, perubahan demografi, kecenderungan ke arah masyarakat jasa, era informasi yang menuntut adanya perubahan cara dalam pengelolaan sebuah organisasi, dan praktik manajemen sumber daya manusia yang tangguh yang diimbangi oleh sebuah proses kepemimpinan yang andal pula.

C. Masalah Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia pada hakikatnya sangat berbeda dibandingkan dengan manajemen sumber daya alam, di mana manajemen sumber daya manusia sangat ditentukan oleh sifat sumber daya manusia itu sendiri, yang selalu berkembang (dinamis) baik jumlah maupun mutunya. Sedangkan sumber daya alam jumlah absolutnya tidak berkembang.

Di lingkungan perusahaan, departemen sumber daya manusia merupakan sistem terbuka dan dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka berada. Dua dari sekian banyak masalah lingkungan yang paling signifikan dihadapi oleh para manajer/pemimpin adalah masalah manajemen sumber daya manusia internasional dan pemerintah. Masalah sumber daya manusia internasional dan sejumlah sudut pandang strategis banyak perusahaan terbentuk melalui tekanan kompetitif dari para pesaing asing. Masalah pemerintah terlihat melalui undang-undang dan regulasi, pemerintah memiliki dampak yang kuat. Masalah-masalah pemerintah lainnya turut memengaruhi, yaitu kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan tenaga kerja.

1. Masalah Eksternal

Masalah-masalah eksternal yang krusial memengaruhi pertama, keragaman budaya dan sikap—keragaman tenaga kerja juga dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat. Beragamnya budaya tenaga kerja akan sangat menentukan ketika mereka bersikap, sehingga di sini diperlukan upaya yang intensif untuk menyatukan berbagai budaya dengan ikatan bahwa setiap timbul masalah dalam kerja tetap akan mendahulukan kepentingan perusahaan. Keragaman budaya dan sikap ini pun sesungguhnya merupakan aset bagi perusahaan,

sehingga akan diperoleh hasil yang positif dan kaya dengan imajinasi utamanya untuk bisnis perusahaan yang bergerak di bidang seni, desain dan usaha lain yang sejenis. Kedua, keragaman melalui imigrasi dan migrasi-keragaman yang berasal dari imigrasi lintas batas negara dalam sebuah negara. Keragaman imigrasi dan migrasi perlu disikapi dengan positif, karena akan diperoleh proses saling belajar di antara tenaga kerja yang ada sehingga akan memperkaya khasanah dan wawasan. Ketiga, keragaman dan profesional-keragaman membentuk masalah-masalah baru di kalangan manajer, profesional sumber daya manusia, dan organisasi-organisasi mereka.

2. Masalah-Masalah Ekonomi Global.

Persaingan global menempatkan tekanan pada seluruh perusahaan di dalam suatu industri untuk berusaha lebih produktif. Kesadaran bahwa pada era ekonomi global telah menempatkan setiap perusahaan pada posisi yang sama, karena era globalisasi sebagai era tanpa batas yang disertai dengan persaingan yang serba ketat, berat, cepat, dan perlu perhitungan yang akurat dalam segala hal. Selain itu, hanya perusahaan yang mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitasnya yang akan berhasil dalam persaingan global.

3. Masalah Pemerintah

Melalui pemberdayaan undang-undang, pemerintah memiliki dampak langsung dan segera terhadap para manajer dan fungsi sumber daya manusia. Keterlibatan pemerintah di dalam hubungan ketenagakerjaan dimaksudkan untuk mencapai sasaran-sasaran masyarakat biasanya penyiapan praktik-praktik yang dianggap bertentangan dengan kebijakan pemerintah. Kebijakan yang dirasakan adil dan tidak memihak antara pekerja dengan pemakai kerja merupakan sesuatu yang

perlu terus diupayakan oleh pemerintah, sehingga akan tercipta adanya ketenangan kerja dan ketenangan berusaha.

4. Masalah Organisasi

Masalah-masalah dari dalam perusahaan tempat mereka bernaung antara lain: tujuan keuangan, penjualan, layanan jasa, produksi, pekerja dan tujuan-tujuan lainnya. Semenjak sasaran-sasaran sumber daya manusia hanya merupakan satu tujuan yang ditetapkan di antara banyak tujuan yang ada di hadapan manajemen puncak, maka para manajer dan profesional sumber daya manusia harus menghadapi masalah-masalah dengan mempertahankan dan memperhatikan keseimbangan terhadap kebutuhan-kebutuhan lain. Pengembangan organisasi perlu di lakukan secara komprehensif, memperhatikan kebutuhan perusahaan serta mampu mengantisipasi perekonomian global. Masalah yang sangat penting yang perlu di perhatikan adalah organisasi yang di bentuk hendaknya di sesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Pertama, serikat pekerja—di dalam lingkungan sumber daya manusia, serikat buruh/pekerja mencerminkan sebuah masalah sosial bagi perusahaan yang berserikat dan sebuah masalah potensial bagi perusahaan-perusahaan yang tidak berserikat. Aktif tidaknya serikat pekerja, komposisi karyawan, jenis usaha perusahaan, dan lokasi perusahaan akan banyak terpengaruh bagi keberadaan suatu perusahaan. Perserikatan di sini dapat berarti perserikatan antarperusahaan sejenis (seperti perserikatan usaha garmen, perserikatan tekstil, perserikatan kontraktor, perserikatan eksportir, dan perserikatan importir)

Kedua, sistem informasi—para manajer dan departemen sumber daya manusia memerlukan

sejumlah besar informasi terperinci. Kualitas keputusan-keputusan sumber daya manusia tergantung pada kualitas informasinya. Banyak kegiatan sumber daya manusia dan banyak upaya oleh para profesional sumber daya manusia diarahkan pada upaya memperoleh dan menyaring wadah informasi dari berbagai departemen. Sedikit banyaknya atau akurat tidaknya informasi yang dimiliki perusahaan akan sangat menentukan dalam mengelola sumber daya manusia. Artinya, semakin banyak akses terhadap lingkungan eksternal perusahaan dan semakin banyak pula berpengaruh dalam mengelola sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Bilamana perusahaan dapat menjadikan sistem informasi sumber daya manusia [*Human Resources Information System* (HRIS)] sebagai suatu kebutuhan (utamanya, bagi perusahaan yang memperkerjakan tenaga kerja dalam skala besar), maka akan sangat membantu dan mendukung dalam menunjang kebijakan pengelolaan sumber daya manusianya.

Ketiga, budaya perusahaan dan konflik—setiap pekerja merupakan pribadi khas. Persamaan-persamaan antara perusahaan dapat ditemui di departemen-departemen, tetapi tiap-tiap perusahaan secara keseluruhan memiliki sebuah budaya yang khas. Budaya perusahaan merupakan produk seluruh figur perusahaan: orang-orangnya, keberhasilannya, dan kegagalannya. Budaya perusahaan mencerminkan masa lalu dan membentuk masa depan. Masalah bagi para manajer dan spesialis sumber daya manusia ialah menyesuaikan diri secara proaktif dengan budaya perusahaan hingga tidak terjadi konflik. Pada dasarnya, budaya perusahaan untuk setiap perusahaan berbeda, meskipun pada usaha yang sejenis. Besar kecilnya, ruang

lingkup usahanya, kepemilikan perusahaan, manajemen, lokasi perusahaan, pelanggan yang dilayani, dan komposisi pendidikan manajemen/karyawannya sangat menentukan dalam membentuk budaya perusahaan tersebut. Selain itu, budaya perusahaan dihadapkan pada latar belakang karyawan yang juga berbeda atau sangat heterogen.

5. Masalah-Masalah Profesional

Profesionalisme merupakan masalah lain bagi manajemen sumber daya manusia. Keterampilan manajemen sumber daya manusia juga penting bagi banyak organisasi dan masyarakat yang tidak boleh diabaikan. Masalah-masalah luar dan dalam mengharuskan para praktisi untuk setidaknya berkualifikasi standar.

Pertama, sertifikasi-asosiasi tersebut mengeluarkan sertifikasi dan menetapkan standar-standar dan kualifikasi sertifikasi. Kriteria-kriteria pengujian adalah memastikan tingkat kompetensi minimum antarmereka yang menetapkan profesionalisme seseorang. Adapun bentuk uji komprehensif menyangkut topik-topik: kompensasi; tunjangan; pekerja dan hubungan tenaga kerja; penyeleksian dan penempatan; pelatihan dan pengembangan; kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja; dan praktik-praktik manajemen. Kedua, kebutuhan-kebutuhan profesional lain—manajemen sumber daya manusia bukan merupakan disiplin yang jelas-jelas terpisah seperti halnya masalah sosial, kedokteran dan ekonomi, tetapi manajemen sumber daya manusia diambil pada sejumlah disiplin ilmu. Ketiga, manajemen sumber daya manusia dan perspektif—meskipun manajemen sumber daya manusia menghadapi sejumlah masalah, baik luar, dalam, dan profesi. Pada dasarnya, sumber daya manusia untuk

mendorong strategi organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien pada sebuah cara yang bertanggung jawab secara etis dan sosial. Bila masalah-masalah ini tidak dipenuhi, maka manajemen sumber daya manusia tidak akan mencapai tujuannya.

D. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu sistem dengan ruang lingkup yang bersifat internal dan eksternal. Ruang lingkup yang bersifat internal ialah sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sedangkan ruang lingkup yang bersifat eksternal ialah faktor-faktor yang berada di luar jangkauan kemampuan pengendalian manajemen, di mana sebagian merupakan ancaman dan sekaligus tantangan untuk diupayakan mengatasinya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Meskipun demikian, sebagian lagi dapat sebagai faktor pendukung pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia. Tantangan yang jelas bagi manajemen sumber daya manusia terletak pada sifat yang unik dari sumber daya yang digunakan. Sumber daya manusia tidak seperti sumber daya yang lainnya, karena manusia memberikan reaksi terhadap lingkungan mereka dengan cara yang paling sensitif dan tidak selalu sesuai dengan cara yang dikehendaki sehingga untuk mengukur produktivitas dan penilaian terhadap kualitas *output* sumber daya manusia dapat dilakukan dengan mudah melalui teknik perencanaan dan pengendalian yang tepat dan sesuai.

Di samping itu, era informasi yang semakin cepat dan perubahan akan mendorong seseorang atau kelompok menjadi lebih kompetitif. Tren-tren seperti globalisasi dan inovasi teknologi menuntut adanya perubahan dalam cara pengelolaan sebuah organisasi. Setiap organisasi dewasa ini, dituntut bergulat dengan tren-tren revolusioner: akselerasi

produk dan perubahan teknologi, persaingan global, deregulasi, perubahan demografi, dan kecenderungan-kecenderungan ke arah masyarakat jasa dan zaman informasi. Tren-tren tersebut telah mengubah lapangan permainan yang menuntut organisasi mampu bersaing. Di sinilah dituntut adanya praktik manajemen sumber daya manusia yang tangguh.

Banyaknya tekanan lingkungan global dewasa ini menuntut lebih banyak dari kebijaksanaan manajemen organisasi. Jika sebuah organisasi ingin mempertahankan efektivitasnya maka harus merumuskan kebijaksanaan manajemen sumber daya manusianya untuk menggabungkan perspektif-perspektif jangka panjang dengan memperhatikan prestasi perusahaan, kebutuhan komunitas, dan kesejahteraan interpersonal. Singkatnya, organisasi harus menghubungkan kebijaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi kebijaksanaannya.

Kepentingan pihak luar (*external stakeholders*) seperti kepentingan serikat pekerja, dan faktor-faktor situasional seperti pasar tenaga kerja setempat, dapat memengaruhi berbagai kebijakan manajemen sumber daya manusia. Kebijakan-kebijakan ini sesungguhnya membawa konsekuensi bagi organisasi itu sendiri, yang pada gilirannya bergema baik dari lingkungan luar maupun dari dalam. Ada dua jenis tantangan yang ada dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu tantangan dari lingkungan internal dan eksternal.

1. Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu: (a) sektor teknologi, (b) sektor ekonomi, (c) sektor sosio kultural, (d) sektor politik, dan (e) sektor internasional. Kelima sektor tersebut dalam praktiknya saling terkait dan saling memengaruhi satu sama lain. Misalnya dalam sektor teknologi, di mana

organisasi perusahaan serta karyawannya di hadapkan pada berbagai perubahan teknologi dalam berbagai hal yang perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh seperti: (a) karena kecanggihan teknologi informasi yang perkembangannya sangat pesat, (b) penggunaan teknologi dalam industri yang berisiko tinggi, dan (c) penggunaan teknologi dalam mengendalikan perusahaan/bisnis dari jarak yang jauh.

Kecanggihan teknologi telah berdampak secara bisnis, yaitu semakin produktif, efektif, dan efisien dalam pengelolaan perusahaan, semakin dapat meningkatkan kemampuan bersaing terutama dalam memasuki abad persaingan bebas pada era globalisasi. Sektor ekonomi telah terjadi perubahan, yaitu terjadinya perubahan pola hidup dan pola konsumsi masyarakat yang merefleksi pada perubahan pembangunan sektor ekonomi suatu negara. Sektor sosiokultural terjadi pergeseran pola pikir (paradigma) dari industri yang beralih kepada jasa-jasa, sehingga bertambahnya apa yang disebut dengan "*white collar workers*" yang mengutamakan profesionalisme dalam bekerja. Selain itu, pengaruh sektor politik juga sangat besar artinya bagi manajemen sumber daya manusia, sebagai akibat pesatnya perkembangan di sektor publik sehingga bertambahnya jumlah sumber daya manusia yang ingin bekerja atau beraktifitas di sektor politik atau partai politik yang lebih menjanjikan kehidupan masa depan dengan cepat.

Jelaslah bahwa perusahaan yang tumbuh dalam lingkungan eksternal (*eksternal environment*) terdiri atas tiga macam pengubah, yaitu: (a) yang seluruhnya dapat dikendalikan, (b) yang hanya sebagian dapat dikendalikan, dan (c) yang seluruhnya tidak dapat dikendalikan. Perusahaan yang modern ada pada lingkungan turbulensi (*guncangan*) yang memberatkan

organisasi, sehingga departemen sumber daya manusia tidak dapat berbuat banyak. Dan tantangan ini membentuk dan memaksa organisasi atau perusahaan membuat kebijakan dan berdampak pada kebijakan dan praktiknya. Setiap keputusan tentang pemanfaatan sumber daya manusia hendaknya memperhitungkan setiap faktor lingkungan. Karena itu tidak ada pilihan lain bagi para pimpinan selain mengantisipasi secara proaktif setiap perubahan lingkungan yang memberikan tantangan baru.

Dapat disimpulkan lingkungan eksternal yang sering dihadapi manajemen sumber daya manusia mencakup: (a) perubahan teknologi, (b) peraturan pemerintah, (c) faktor sosial budaya, (d) pasar tenaga kerja, (e) faktor politik, (f) kondisi perekonomian, (g) faktor geografi, (h) faktor demografi, (i) kegiatan mitra, dan (j) pesaing.

2. Tantangan Internal

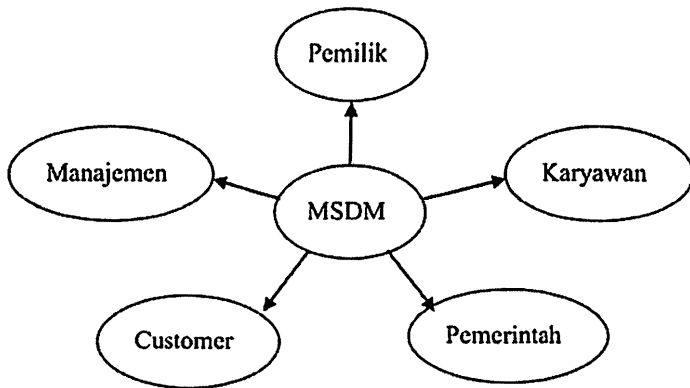
Tantangan internal atau tantangan dari dalam muncul karena adanya sumber daya manusia yang mengejar pertimbangan (*trade off*) di antaranya adalah finansial, penjualan, keuangan, servis, produksi, dan lain-lain. Selain itu, dihadapkan pula pada serikat pekerjaan, sistem informasi yang semakin terbuka, dan budaya organisasi. Para manajer atau pimpinan dan sumber daya manusia yang profesional harus mampu mengonfrontasikan tantangan internal dengan menjaga keseimbangan pemenuhan kebutuhan. Selain itu, perusahaan juga membantu menghindari konflik antara sumber daya manusia serta berusaha menghindarkan dari berbagai konflik lainnya.

Yang menjadi masalah bagi perusahaan pada era global sebagai era tanpa batas adalah menghadapi persaingan yang semakin ketat, tetapi juga dapat

bertahan (*survive*) dalam ekonomi global, hal ini sangat tergantung pada kinerja perusahaan. Untuk sampai ke tahap *survive*, semua sumber daya manusia dihadapkan pada tantangan yang sekaligus ancaman sehingga diuntut agar setiap perusahaan mampu menciptakan bentuk organisasi yang beraneka ragam. Selain itu, dituntut untuk mampu mengelola perusahaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif. Masa depan adalah suatu masa di mana setiap perusahaan akan sangat tergantung pada manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas tanpa mengabaikan sumber-sumber daya lainnya. Untuk menciptakan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas dan berkemampuan tinggi perlu diupayakan dalam setiap kesempatan menyadarkan kepada semua manajemen sumber daya manusia untuk selalu berusaha meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia dalam berbagai bidang keahlian, hal tersebut merupakan salah satu upaya meningkatkan bisnis atau aktivitas perusahaan.

Setiap upaya dan kebijakan yang akan di tempuh perusahaan hendaknya selalu mengacu pada upaya meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia serta memperhatikan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan, seperti terlihat pada Gambar 1 berikut ini.

Gambar 1. *Stakeholders* Perusahaan



Sumber: Rivai (2009:36)

- Pemilik, dalam mengelola sumber daya manusia diperlukan peran serta pemilik dalam kaitannya dengan harapan yang diinginkan oleh pemilik terhadap sumber daya manusia yang dapat memberikan kinerja baik bagi suatu perusahaan. Para pemilik menanamkan modal bagi perusahaan dengan harapan modal yang di tanam secara kontinu akan memberikan keuntungan yang layak baginya, misalnya dalam bentuk dividen.
- Karyawan, faktor karyawan dalam sumber daya manusia adalah faktor utama. Oleh karena itu, perekrutan karyawan ataupun pembinaan dan pelatihan bagi karyawan menentukan maju-mundurnya suatu perusahaan. Karyawan harus dipenuhi kebutuhan material, mental, psikologis, sosial, dan intelektualnya dengan terpuaskan. Yang pada gilirannya manajemen sumber daya manusia merupakan wahana yang amat penting dalam mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai

manusia. Karyawan memberikan keahliannya untuk kemajuan perusahaan. Tentunya, menuntut perbaikan dan peningkatan kualitas hidup serta diberi peluang untuk maju dan berkembang dalam karir. Setiap orang pada dasarnya mempunyai keinginan dan keyakinan bahwa ada saatnya nanti akan mencapai apa yang dicita-citakan. Bekerja dan mendapatkan kompensasi juga didasarkan pada keyakinan bahwa dengan bekerja seseorang yakin memenuhi berbagai kebutuhannya. Selain itu, setiap individu menginginkan kebutuhannya akan meningkat seiring dengan peningkatan karirnya atau jenjang jabatannya dalam perusahaan itu. Pada mulanya, motif seseorang memasuki atau bekerja pada suatu perusahaan adalah untuk mencapai dan memenuhi kebutuhan pribadinya. Hal tersebut merupakan sesuatu yang wajar dan logis saja, serta merupakan gejala yang umum. Untuk mewujudkan keinginan tersebut, setiap individu harus mampu melakukan dan berbuat sesuatu untuk kepentingan perusahaan, dan di sini diperlukan adanya kesediaan untuk bekerja secara ikhlas memajukan perusahaan, kemudian individu tersebut akan mendapatkan kompensasi dari perusahaan. Sebagai seorang individu yang ingin maju dan berkembang, mereka perlu motivasi diri untuk mau bekerja keras, penuh tanggung jawab, selalu ingin maju dan tidak mudah menyerah, dan selalu meningkatkan kualitas diri sebagai upaya antisipasi menghadapi persaingan yang semakin berat di antara sesama tenaga kerja. Di sinilah peranan manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting, tidak hanya menjamin kepatuhan sumber daya manusia pada perusahaan, tetapi di arahkan untuk mengoptimal-

kan kontribusinya pada perusahaan, yaitu pencapaian tujuan perusahaan.

- Pemerintah, pemerintah memiliki hak, wewenang, dan tanggung jawab untuk meningkatkan mutu hidup dari seluruh warga negaranya. Oleh karena itu, pemerintah dengan seluruh jajarannya sangat berkepentingan dengan keberhasilan manajemen sumber daya manusia. Dengan peningkatan manajemen sumber daya manusia, maka pemerintah dimungkinkan untuk memperoleh pajak dan memperluas kesempatan kerja.
- Customer atau konsumen, kelompok masyarakat yang menjadi konsumen barang atau jasa yang di hasilkan oleh perusahaan. Harapannya, penyediaan barang dan jasa tidak mengalami gangguan. Apabila terjadi gangguan penyediaan barang dan jasa, maka akan memengaruhi kemampuan perusahaan untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhan konsumen.
- Manajemen, dalam perusahaan modern biasanya kelompok profesional bukan lagi pemilik perusahaan yang mempertaruhkan waktu, keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan reputasi profesionalnya. Kelompok profesional bekerja bukan hanya demi kepentingan perusahaan yang dipimpinnya, tetapi juga demi kepentingan negara dalam rangka pemenuhan tanggungjawab sosial dari perusahaan yang bersangkutan.

BAB3

KEPEMIMPINAN

A. Dinamika dan Fungsi Kepemimpinan

Secara konseptual, pemahaman tentang kepemimpinan sangat bervariasi. Berikut ini beberapa ahli yang mencoba mendefinisikan kepemimpinan. Rivai (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut, untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Menurut Svadova dan Silke (2001), kepemimpinan memengaruhi interpretasi mengenai perilaku para pengikutnya, pengorganisasian, aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau di luar organisasi lihat kembali.

Bothwell (1988) dalam Rivai (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang. Artinya, kepemimpinan sebagai sebuah alat, dan sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau sukacita. Karena itu, Wright dan David (1994); Kirkpatrick dan Locke (1996) mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang, yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.

Alan *et al.* (1990); Steers *et al.* (1996) mengatakan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya

dengan pekerjaan para anggota kelompok, maka implikasi penting yang terkandung di dalamnya adalah bahwa: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain, baik itu bawahan maupun pengikut; (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya; (3) adanya kemampuan menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara menjadi bagian dari strategi manajer atau pimpinan yang sangat penting.

Perspektif Islam memandang kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Istilah khalifah digunakan setelah Rasulullah saw. wafat. Istilah tersebut juga menyentuh maksud yang terkandung dalam perkataan *Amir* (jamaknya *Umaru*) atau penguasa (Aunur Rahim dan Wijayanto, 2001). Kedua istilah tersebut dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal, namun jika merujuk kepada Alquran surah al-Baqarah ayat 30 sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جٰٓئِىْ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةً

Terjemahnya: *Ingatlah ketika Allah berfirman kepada para malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.*

Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada khalifah setelah Rasulullah, tetapi juga terkait dengan penciptaan Nabi Adam as. yang disebut manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat amar ma'ruf nahi mungkar.

Selain kata khalifah, konsep kepemimpinan biasa juga disebut *ulil amri* yang berarti pemimpin tertinggi,

sebagaimana firman Allah swt. dalam surah an-Nisaa' ayat 59 sebagai berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ

Terjemahnya: *Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya dan ulil amri diantara kamu.*

Selanjutnya dalam surah al-Maidah ayat 55, kata pemimpin disebut dengan istilah *amliya* yang berarti pemimpin yang bersifat umum (resmi dan tidak resmi). Adapun firman Allah dalam surah al-Maidah ayat 55 tersebut sebagai berikut:

اِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللّٰهُ وَرَسُوْلُهُ وَالَّذِيْنَ ءَامَنُوْا الَّذِيْنَ يُقِيْمُوْنَ اَصْلٰوَةً
وَيُؤْتُوْنَ الزَّكٰوةَ وَهُمْ رٰكِعُوْنَ

Terjemahnya: *Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan sholat dan menunaikan zakat seraya mereka tunduk kepada Allah.*

Selain itu, dalam hadis Rasulullah banyak dijelaskan tentang konsep kepemimpinan yang menggunakan istilah *ra'in* atau *amir*. Salah satu hadis Rasulullah yang diriwayatkan Bukhari Muslim yang artinya: "setiap orang diantaramu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggungjawab atas kepemimpinannya.

Menurut Rivai (2006), kepemimpinan pada hakikatnya erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk memengaruhi perilaku para pengikutnya dengan karakteristik yang dimilikinya mengandung makna: (1) proses memengaruhi

atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi; (2) seni memengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama; (3) kemampuan untuk memengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan; (4) melibatkan tiga hal pokok: pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu; (5) kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan, baik kepemimpinan dalam arti formal maupun dalam arti nonformal.

B. Perilaku Kepemimpinan

Teori-teori yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan dikembangkan oleh beberapa ahli diantaranya: pertama, Evans (1974:172-178); Fulk dan Wenler (1982:241-264); House and Mitchell (1974:81-108); Stinson and Johnson (1975 : 242-252) dengan teori *path goal*. Teori ini menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan kinerja bawahan.

Evans (1970:277-298) dalam mengembangkan dan memperkenalkan teori *path goal* tanpa memperhatikan pengaruh faktor situasi, sedangkan House (1971:321-339) mengembangkan lebih jauh dengan memasukkan variabel-variabel situasional. Menurut Gibson (1997:33-34); Yukl (1998:224), terdapat beberapa kritikan terhadap teori dari Schriesheim and Kerr (1977:9-45); Behling and Strake (1973, 37-388); Mitchell (1974:105-107); Stinson and Johnson (1975:242-252). Misalnya, Yukl dan Clemence (1984:174-177) mengkritik teori tersebut bahwa konsep perilaku pemimpin sangat abstrak dalam arti luas. Kedua, teori *Leader-Member Exchange* (LMX). Dansereau *et al.* (1979:46-78); Dansereau *et al.* (1975:143-165), teori ini

mengemukakan para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda-beda selang beberapa waktu, dengan berbagai orang bawahan.

Teori perilaku kepemimpinan telah banyak mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli selalu mendapat kritikan oleh peneliti berikutnya dengan menunjukkan kekurangannya dan mencoba melengkapi atau memasukkan variabel-variabel lain berdasarkan pandangan mereka. Davis dan Newstrom (1985) dan Stogdill (1992) merumuskan empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi adalah: (1) *Inteligensia*. Pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin, namun tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya; (2) *Kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial*. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial serta mempunyai keinginan menghargai dan dihargai; (3) *Motivasi diri dan dorongan berprestasi*. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik; (4) *Sikap hubungan kemandirian*. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya, dengan kata lain pemimpin berorientasi pada karyawan.

Fiedler (1967) mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan "dugaan kesamaan diantara keberlawanan" [*Assumed Similarity between Opposites* (ASO)] dan "teman kerja yang paling sedikit disukai" [*Least Preferred Coworker* (LPC)].

Model gaya kepemimpinan kontingensi dari Fiedler memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Adapun situasi yang menyenangkan dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris adalah: (a) hubungan pemimpin anggota, yaitu dimensi yang mencerminkan derajat baik-buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan; (b) derajat struktur tugas, yaitu dimensi yang mencerminkan tinggi-rendahnya strukturasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan; (c) posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas, yaitu dimensi yang mencerminkan derajat kuat-lemahnya kewenangan dan pengaruh pemimpin atas variabel-variabel kekuasaan, seperti memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, situasi akan menyenangkan apabila: (a) pemimpin diterima oleh para pengikutnya, (b) tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan (c) penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin. Jika situasi yang terjadi sebaliknya, maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

Penemuan Fiedler tersebut menunjukkan bahwa dalam situasi yang sangat menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*hard nosed*) adalah sangat efektif. Ketika situasinya moderat, yaitu antara situasi menyenangkan dan situasi tidak menyenangkan, maka gaya kepemimpinan yang sangat efektif adalah kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan yang toleran dan lunak (*lenient*).

Tahun 1987, Fiedler bersama Joe Garcia mengonsep ulang teori orisinil dari Fiedler sebagai teori sumber daya kognitif. Dalam teorinya, ditambahkan dua

situasi yang memungkinkan akan memengaruhi model kepemimpinan, yaitu kecerdasan yang tinggi dan adanya komunikasi pimpinan pada rencana, strategi, dan keputusannya pada anggota. Simpulan teori kepemimpinan sumber daya kognitif menyatakan bahwa seorang pemimpin memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif, dan kemudian mengomunikasikannya lewat perilaku pengarah direktif.

Seiring dengan model yang diusulkan Fiedler tersebut, Ashour (1973) mengungkapkan bahwa teori situasional terus mengalami perkembangan dengan berbagai model kepemimpinan, yang tujuan akhirnya adalah bagaimana praktik gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja organisasi perusahaan secara keseluruhan. Berikut ini beberapa model pengembangan teori dari Fiedler tersebut.

1. Model Partisipasi Pemimpin

Vroom dan Yetton.

Suatu model kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan yang menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Vroom dan Yetton dalam Rivai (2006 :21) bersumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi.

Dalam mengembangkan modelnya mereka membuat beberapa asumsi, yaitu: a) model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin atau manajer dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus digunakan dalam berbagai situasi, b) tidak ada gaya kepemimpinan tunggal dapat diterapkan dalam berbagai situasi, c) perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dan situasi di mana terjadi permasalahan, d) gaya kepemimpinan yang digunakan dalam situasi tidak

boleh bertentangan dengan gaya yang digunakan dalam situasi yang lain, e) terdapat sejumlah proses sosial yang memengaruhi kadar keikutsertaan bawahan dalam pemecahan masalah.

Model ini mempertahankan lima gaya kepemimpinan yang menggambarkan kontinum dari pendekatan otoriter (AI dan AII) ke konsultatif (CI dan CII), sampai kepada pendekatan yang sepenuhnya partisipatif (GII). Secara lebih jelas dijabarkan sebagai berikut:

- AI. Pimpinan menyelesaikan masalah atau membuat keputusan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.
- AII. Pemimpin memperoleh informasi yang diperlukan bawahan, kemudian memutuskan sendiri penyelesaian atas masalah sebenarnya ketika mereka meminta informasi. Peran yang dimainkan bawahan dalam membuat keputusan adalah menyediakan informasi yang diperlukan manajer, bukannya membuat atau mengevaluasi penyelesaian alternatif.
- CI. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka tanpa mengumpulkan mereka sebagai sebuah kelompok. Kemudian pemimpin membuat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak memengaruhi bawahan.
- CII. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka. Kemudian mereka akan membuat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak memengaruhi bawahan.
- GI. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok. Pemimpin dan bawahan

bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai konsensus penyelesaian. Pemimpin tidak mencoba memengaruhi kelompok untuk mengadopsi penyelesaian yang mereka sukai dan menerima, serta mengimplementasikan penyelesaian yang mendapat dukungan seluruh kelompok.

2. Model Jalur-Tujuan (*Path Goal/Model*)

Rivai (2006:23) mengatakan *path goal model* merupakan model kepemimpinan yang berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dan kepuasan pengikutnya. Menurut Evans (1970), teori ini disebut jalur tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin memengaruhi persepsi bawahan tentang tujuan kerja, tujuan pengembangan diri pribadi, dan jalan untuk mencapai tujuan.

Pengembangan *teori path goal* oleh House dan Mitchel (1974) dengan memasukkan empat gaya utama kepemimpinan yang dapat terjadi dan digunakan oleh pemimpin yang sama dalam situasi berbeda. Adapun keempat gaya tersebut adalah: (a) Kepemimpinan direktif (*directive leadership*), pemimpin memberi kesempatan kepada bawahannya mengetahui sendiri apa yang dapat mereka kerjakan, memberi bimbingan khusus, meminta bawahan untuk mengikuti aturan dan prosedur, serta menjadwalkan dan mengkoordinasikan pekerjaan; (b) Kepemimpinan suportif (*Supportive Leadership*), pemimpin memberi pertimbangan yang diperlukan oleh bawahan, memberi perhatian pada

kesejahteraan dan situasi bersahabat; (c) Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran daripada bawahan; (d) Kepemimpinan yang berorientasi unjuk kerja (*achievement oriented leadership*), gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahan berpartisipasi, dan memberi keyakinan pada bawahan bahwa mereka dapat mencapai standar kerja yang tinggi.

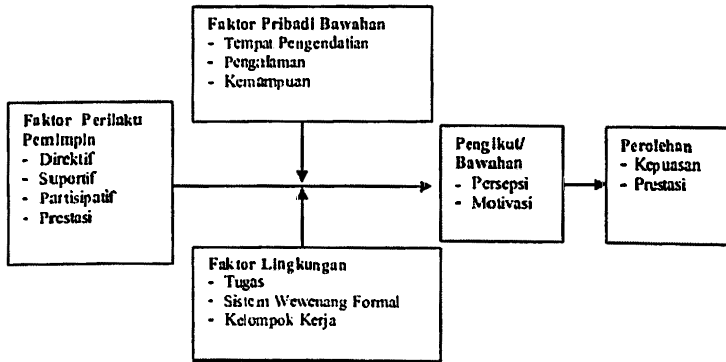
Faktor situasional yang telah diidentifikasi selama ini adalah sifat personal daripada bawahan dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Situasi pertama, *teori path goal* memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima jika para bawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan. Kemudian situasi kedua, teori ini menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahannya jika (a) perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas pelaksanaan kerja, dan (b) perilaku tersebut merupakan komplemen dari lingkungan yang dapat memberikan latihan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja. Jika tidak demikian, maka para bawahan akan merasa kekurangan pada lingkungannya (Gambar 2).

3. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blancard

Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, serta para pengikutnya yang berkecimpung dalam spesialis pengembangan

manajemen. Penekanan teori ini ditujukan pada pengikut-pengikutnya dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus menilai secara benar untuk mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut.

Gambar 2. *Path-Goal Model*



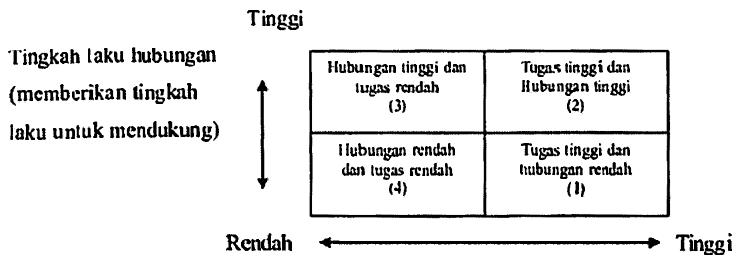
Sumber: Rivai (2006)

Hersey dan Blanchard (1993) menggunakan studi Ohio State untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer, yaitu: (a) mengatakan/*telling*, (b) menjual/*selling*, (c) partisipasi/*participating*, dan (d) delegasi/*delegating*. Kepemimpinan situasional menurutnya adalah didasarkan pada saling berhubungannya antara: (a) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (b) jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan, dan (c) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Selain itu, model ini juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan yang mendefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berprestasi, kemauan untuk bertanggungjawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikutnya merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa untuk mengubah gaya kepemimpinan diperlukan empat tahap/fase hubungan antara pimpinan dengan anggotanya. Pertama, perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur; Kedua, anggota sudah mampu menangani tugasnya, artinya perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat. Ketiga, anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pimpinan masih harus mendukung dan memberikan perhatian tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan. Keempat, anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan, seperti dalam gambar 3 berikut ini.

Gambar 3. Model Kepemimpinan Situasional
Hersey-Blanchard



Sumber: Davis and Luthans(1981:428)

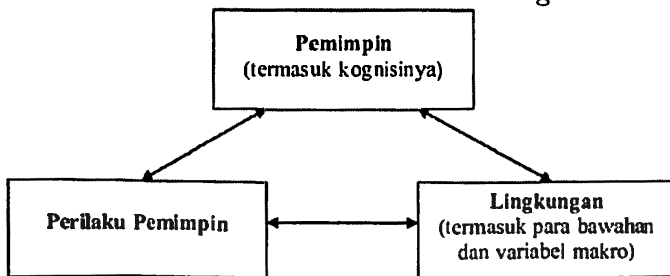
4. Model Pendekatan *Social Learning* dalam Kepemimpinan

Hunt dan Larson (1974) dan Kornel (1978) mengungkapkan bahwa walaupun kadar penerimaan dari teori kontingensi dan *path-goal* dalam kepemimpinan relatif besar, namun sejumlah penelitian banyak dijalankan dari pelbagai bidang tinjauan, terlebih bidang ilmu perilaku organisasi, menunjukkan bahwa kepemimpinan masih tetap merupakan suatu problematika. Kepemimpinan banyak diserang dan dikritik dari berbagai sudut pandang. Misalnya, pembahasan teori-teori yang berhubungan dengan kepemimpinan, metodologi penelitian yang digunakan untuk mengkaji kepemimpinan, dan penerapan kepemimpinan itu sendiri.

Banyak kritikan yang dilontarkan terhadap kepemimpinan, dan hampir semuanya tidak memberikan solusi. Luthans dalam Hunt dan Larson

(1979:201-208) mengungkapkan bahwa dari sekian banyak kritikan, pendekatan *social learning* tampaknya memberikan pemecahan terbaik dari semua tantangan-tantangan yang dihadapi dalam kepemimpinan. Menurut Davis dan Luthans (1981), pendekatan tersebut memberikan suatu tantangan dasar untuk model konsepsi yang menyeluruh bagi perilaku organisasi. *Social learning* merupakan pendekatan yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan interaksi timbal balik antara pemimpin, lingkungan, dan perilakunya sendiri. Selain itu, tampaknya teori ini agak komprehensif dan memberikan dasar teori yang jelas dalam rangka memahami kepemimpinan. Interaksi ini dapat dilihat pada Gambar 4 berikut ini.

Gambar 4. Model Pendekatan *Social Learning*



Sumber: Davis dan Luthans (1981:431)

Berdasarkan uraian dan gambar di atas, penekanan pendekatan ini terletak pada peranan perilaku kepemimpinan, kelangsungan, dan interaksi timbal balik di antara semua variabel-variabel yang ada. Secara spesifik, aplikasi kepemimpinan adalah bawahan secara aktif ikut terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan bersama-sama dengan pimpinan memusatkan pada perilakunya sendiri dan perilaku

lainnya, serta memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan lingkungan dan kognisi-kognisi yang dapat memperantarakan.

Karena itu, Davis dan Luthans (1979) mengungkapkan pendekatan *social learning* adalah mengharapkan pemimpin: (a) menjadi lebih mengetahui variabel-variabel mikro dan makro yang mengendalikan perilakunya, (b) bekerja bersama-sama dengan bawahannya untuk menentukan serangkaian perilaku kontingensi yang berkepribadian dan yang dapat mengatur perilaku bawahannya, dan (c) bersama-sama bawahan berusaha menemukan cara-cara yang dapat digunakan untuk mengatur perilaku individu guna mendapatkan hasil-hasil yang produktif dan lebih mampu menguatkan organisasi.

Pendekatan *social learning* ini, antara pemimpin dan bawahan mempunyai kesempatan untuk bisa memusyawarahkan semua perkara yang timbul. Keduanya mempunyai hubungan interaksi yang hidup dan mempunyai kesadaran dan motivasi bagi setiap individu dalam organisasi. Pablo dan Alvaro (2003) menyatakan untuk menemukan bagaimana cara menyempurnakan perilaku masing-masing maka harus memberikan penghargaan yang diinginkan.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teori perilaku kepemimpinan, termasuk teori yang sudah diterapkan. Para ahli manajemen dan psikologi juga terus mengembangkan teori perilaku kepemimpinan melalui kajian dan penelitian-penelitian antara lain:

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Pandangan teori sifat kepemimpinan menyatakan karakteristik atau sifat tertentu yang dimiliki seseorang memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Kualitas

pribadi seseorang sangat menentukan kepemimpinannya, karena pribadi seseorang tersebut tidak dapat dialihkan kepada orang lain, karena tidak semua orang bisa jadi pemimpin, kecuali bagi mereka yang memiliki kualitas pribadi. Teori ini menganggap kepemimpinan tidak dapat diciptakan melalui pelatihan manajemen. Teori sifat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin, juga membedakan pemimpin efektif dan tidak efektif. Sifat kepemimpinan seseorang dirumuskan sebagai kualitas perilaku yang konsisten dalam banyak aktivitasnya. Asumsi teori ini bahwa semua pemimpin yang sukses memiliki pribadi yang umum.

Ternyata teori ini gagal membuktikan keandalannya sebab tidak satupun kombinasi yang secara konsisten dapat membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin, atau antara pemimpin efektif dan yang tidak efektif (Stoner, 1992). Teori ini tidak dapat membuktikan adanya hubungan yang kuat antara sifat (*trait*) dengan kesuksesan kepemimpinan. Salah satu studi membuktikan bahwa efektifitas kepemimpinan tidak ditentukan oleh sejumlah sifat khusus, akan tetapi tergantung sejauh mana sifat pemimpin sesuai situasi yang dihadapi (Cartwright dan Zander; dalam Rivai, 2003). Lima puluh tahun studi yang dilakukan gagal menghasilkan suatu sifat kepribadian atau sekumpulan kualitas pribadi yang dapat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Tidak ada sekumpulan sifat yang menjamin kepemimpinan yang sukses (Blanchard, 1993).

2. Pendekatan Perilaku Kelompok Peneliti Universitas IOWA

Penelitian empirik terhadap fenomena kepemimpinan dimulai dari kelompok peneliti The

University of Chio State dan University of Michigan. Kelompok peneliti Ohio yang diprakarsai oleh Ronald Lippitt dan Ralph K. White di bawah bimbingan Kurt Lewin yang memulai penelitiannya pada tahun 1930-an. Penelitian kelompok IOWA dilakukan melalui percobaan dengan membentuk kelompok hobbi anak laki-laki yang berumur 10 tahun. Setiap kelompok dianjurkan untuk memerankan 3 gaya kepemimpinan berbeda, yaitu otokrasi, demokratis, dan *laissez faire*. Luthanz (1981) bahwa ketiga tipe kepemimpinan tersebut diberi batasan: (1) pemimpin otoriter pada hakekatnya sangat mengharapkan dan tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi. Pemimpin cenderung memberikan perhatian pada saat memberi hadiah atau kritikan, tetapi berusaha untuk lebih bersahabat daripada bermusuhan secara terbuka; (2) pemimpin demokratis mendorong kelompok diskusi dan pengambilan keputusan. Pemimpin model ini lebih objektif dalam pemberian pujian atau kritik dan memiliki semangat kesatuan kelompok; (3) pemimpin *laissez faire*, memberi kebebasan penuh kepada kelompoknya.

Ketiga tipe kepemimpinan diperankan sedemikian rupa untuk menunjukkan pengaruhnya terhadap variabel kepuasan dan frustrasi atau agresif. Beberapa hasil percobaan menunjukkan bahwa anak laki-laki lebih banyak menyenangi pemimpin demokratis daripada pemimpin otoriter (95%). Anak laki-laki, juga lebih menyukai pemimpin *Laissez Faire* daripada pemimpin otoriter (70%). Sebagian besar dari mereka menilai kepemimpinan otoriter lebih kaku dan keras. Penelitian ini telah menunjukkan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan dapat menghasilkan perbedaan reaksi walaupun dari kelompok yang sama.

Kelemahan metodologi penelitian ini adalah banyaknya variabel yang tidak terkontrol.

3. Kelompok Peneliti Universitas Ohio.

Hasil penelitian IOWA ternyata banyak dikritik dan disusul dengan perbaikan serta perbaikan metodologi. Kelompok Ohio mencoba memperbaiki pemahaman teori kepemimpinan melalui penelitian yang melibatkan para psikolog, sosiologi, dan ilmuwan ekonomi. Mereka menggunakan *Leader Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ) untuk menganalisis gaya kepemimpinan dalam berbagai kelompok dan situasi (Stogdill; dalam Rivai, 2004)

Kelompok Ohio memulai penelitiannya pada tahun 1945-an atas sejumlah responden yang terdiri dari komandan angkatan udara, pasukan pembom, pegawai di lingkungan militer, pejabat sipil angkatan laut, pegawai pabrik, pejabat koperasi, administrator perguruan tinggi, guru, kepala sekolah, penilik sekolah, pemimpin, mahasiswa, dan kelompok sipil. Penelitian ini menemukan dua faktor kepemimpinan, yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi. Struktur inisiasi menyangkut perilaku pemimpin dalam mengorganisasikan dan mendefenisikan hubungan dalam kelompok, menentukan dan menjelaskan pola dan saluran komunikasi, dan memberikan kejelasan prosedur kerja. Konsiderasi menyangkut perilaku pemimpin yang bersahabat, saling percaya, rasa hormat, serta hangat dan dekat di antara pimpinan dan bawahan.

Kedua hal tersebut diukur melalui daftar pertanyaan yang berbeda, yaitu daftar pertanyaan *Leadership Opinion Questionnaire* (LOQ) yang dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana pemimpin memandang perilakunya sebagai pemimpin dan daftar pertanyaan

Leader Behaviour Description Questionair (LBDQ) untuk mengukur persepsi bawahan atau kolega (*peers*). Kelompok Ohio menemukan gaya kepemimpinan mana yang paling efektif di antara dua perilaku tersebut terhadap unjuk kerja (*performance*) kelompok. Kelompok ini menemukan hasil bahwa tingkat penggantian pekerja (*employee turnover*) adalah rendah dan kepuasan pekerja tinggi dalam suasana kepemimpinan dengan konsiderasi tinggi.

Sebaliknya pemimpin dengan konsiderasi rendah dan struktur inisiasi tinggi mempunyai keluhan dan penggantian yang tinggi daripada bawahannya. Dalam menjalankan tugas kepemimpinan, dua hal yang harus dilaksanakan, yaitu konsiderasi dan struktur inisiasi. Pemimpin harus menjalin hubungan komunikasi, hubungan pribadi, dan hubungan emosional terhadap bawahan. Di samping itu, pimpinan harus mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan jalannya kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Kelompok Peneliti Universitas Michigan

Kelompok Michigan memulai studinya hampir bersamaan dengan kelompok Ohio. Dilakukan oleh kelompok peneliti dan *survey research centre* dari University of Michigan. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan asuransi, dengan menguji 12 pasang pekerja dalam kelompok produktivitas tinggi dan rendah. Variabel lain yang diuji adalah tipe pekerjaan, kondisi, dan metode yang sama pada setiap pasangan. Wawancara langsung dilakukan terhadap 24 pengawas dan 419 pekerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawas pada kelompok produktivitas tinggi lebih menyukai pengawasan yang lebih terbuka daripada tertutup, wewenang dan tanggung jawab

daripada pekerjaan mereka, sebagian besar waktu digunakan untuk pengawasan dan orientasi kepada pekerja daripada produksi. Sebaliknya pengawas kelompok produksi rendah lebih berorientasi kepada produksi dengan pengawasan ketat (tertutup). Temuan lain di penelitian ini, ternyata kepuasan pekerja tidak berhubungan langsung dengan produktivitas. Studi ini membedakan para pemimpin ke dalam kelompok orientasi produksi dan orientasi pekerja.

Pemimpin yang berorientasi produksi menentukan standar kerja yang kaku, rencana tugas yang rinci, menyusun metode kerja yang harus diikuti, dan pengawasan yang ketat terhadap bawahan. Pemimpin yang berorientasi pada pekerja mendorong partisipasi bawahan dalam pencapaian tujuan dan pengambilan keputusan, serta membantu peningkatan unjuk kerja dengan kepercayaan dan persahabatan.

Stoner (1992) menunjukkan hasil penelitian bahwa pemimpin yang lebih berorientasi para pekerja ketimbang orientasi produksi lebih mendorong produktivitas kerja kelompok, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mendorong bawahannya yang cenderung menggunakan keputusan kelompok daripada keputusan perorangan dan yang mendorong bawahan untuk mencapai tujuan unjuk kerja yang tinggi.

5. Teori kelompok (*Group and Exchange Theories of Leadership*)

Teori ini didasarkan pada pendekatan psikologi sosial, terutama teori pertukaran sosial yang klasikal. Teori ini beranggapan bahwa pemimpin memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan pengorbanan bawahan. Untuk mencapai tujuan kelompok diperlukan

pertukaran yang positif antara pemimpin dengan bawahannya.

Yukl (1989) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial mencoba untuk menerangkan bagaimana kekuasaan diperoleh dan dijalankan sebagai proses pengaruh timbal balik yang muncul di antara pemimpin dan bawahan dalam jangka waktu tertentu. Pertukaran sosial meliputi manfaat manajerial dan psikologis, seperti afeksi dan harga diri. Beberapa studi menunjukkan bahwa pemimpin yang memberi perhatian kepada bawahannya mempunyai pengaruh positif terhadap sikap, kepuasan, dan unjuk kerja. Penelitian lain menunjukkan bahwa bawahan pada kenyataannya dapat memengaruhi pemimpin sebagaimana pemimpin memengaruhi bawahan. Greene (1975) menemukan bahwa pada saat bawahan tidak menunjukkan unjuk kerja yang baik, maka pemimpin cenderung berorientasi pada struktur inisiasi (orientasi tugas), akan tetapi ketika bawahan melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka pemimpin berorientasi pada konsiderasi (orientasi hubungan).

Pada hakekatnya teori ini berhasil menunjukkan bahwa adanya pengaruh timbal balik antara pimpinan dan bawahan (Greene, 1975), akan tetapi teori ini memiliki berbagai keterbatasan. Yukl (1989) menyatakan bahwa teori ini lebih deskriptif ketimbang preskriptif, dan tidak mampu memberi pedoman khusus kepada para pemimpin, bagaimana memperoleh kekuasaan dan mempergunakannya secara efektif. Teori ini diuji di laboratorium dengan kelompok kecil sebagai percobaan, proses pertukaran sosial memerlukan penelitian jangka panjang dalam organisasi berskala besar untuk menunjukkan hasil yang sama jika proses yang sama dilakukan.

6. Teori tapak tujuan (*path Goal*)

Evans (1970) dalam Thoha (2006) memperkenalkan teori tapak tujuan tanpa memperhatikan pengaruh faktor situasi. Teori tapak tujuan dibangun atas dasar teori kepemimpinan dari kelompok Ohio dan teori ekspektasi. Melalui kombinasi kedua pendekatan tersebut, teori tapak tujuan menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan unjuk kerja bawahan. Kemudian House dan Mitchel (1974), mengembangkan lebih jauh dengan memasukkan variabel situasional. Teori tapak tujuan telah dikembangkan oleh beberapa peneliti selanjutnya. Teori ini disebut tapak tujuan karena penelitian ini terutama diarahkan pada masalah bagaimana pemimpin memengaruhi persepsi bawahan tentang tujuan mereka bekerja, tujuan pribadi, dan jalan setapak menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hasilnya, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan bawahan tergantung atas situasi, termasuk karakteristik tugas dan bawahan. Variabel situasional memengaruhi potensi peningkatan motivasi bawahan, juga memengaruhi pilihan atau preferensi bawahan untuk pola perilaku pemimpin tertentu, yang selanjutnya dengan cara tersebut pemimpin memengaruhi kepuasan bawahan.

Teori tersebut juga masih mendapat kritikan, misalnya Hersey dan Blanchard mengingatkan bahwa teori ini kembali pada suatu rangkaian perilaku yang berdiri sendiri yang menyatakan bahwa hanya ada dua dasar perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi tugas dan hubungan. Banyak kenyataan menunjukkan bahwa kepemimpinan seharusnya dipetakan dalam dua garis sumbu yang terpisah dari suatu rangkaian yang berdiri sendiri. Seorang pemimpin yang berorientasi tugas

tinggi tidak selamanya rendah orientasi hubungannya atau sebaliknya.

Kombinasi dari dua dimensi ini bisa muncul. Yulk (1989) mengkritik bahwa model tersebut menganggap struktur tugas selalu dalam situasi yang memungkinkan adanya kontrol terhadap bawahan. Akan tetapi, kekuasaan pemimpin pada dasarnya merupakan bagian dari perbedaan pengetahuan atas tugas di antara pemimpin dan bawahan. Misalnya, kekuasaan pemimpin akan tinggi jika ia memiliki pengalaman dan informasi yang lebih banyak dibanding bawahannya.

Situasi seperti ini pada kenyataannya tidak berkesinambungan terutama diperlukan jika bawahan menginginkan unjuk kerja kelompok yang baik, serta tugas sangat terstruktur yang memungkinkan bawahan mempelajari tugas tersebut dengan cepat. Menurut Stoner (1992) efektivitas kepemimpinan tidak tergantung pada gaya tertentu dari pemimpin, akan tetapi tergantung pada situasi di mana gaya tersebut diterapkan.

7. Model Kepemimpinan Situasional Hersey and Blanchard

Model kepemimpinan situasional ini dikenal dengan nama teori kepemimpinan siklus kehidupan (*life cycle theory of leadership*). Teori tersebut kemudian diubah menjadi teori kepemimpinan situasional (*situational leadership theory*). Dasar pemikiran teori ini adalah: (a) banyaknya bimbingan dan arahan yang diberikan oleh pemimpin, (b) tingginya perasaan sosial yang diberikan oleh pemimpin, dan (e) kesiapan bawahan melaksanakan tugas khusus, fungsi, dan pencapaian tujuan. Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang (tanpa mempertimbangkan peranannya) untuk

mencapai kepemimpinan efektif dan interaksinya setiap saat dengan orang lain. Model kepemimpinan ini memberi pemahaman kepada para pemimpin tentang hubungan antara gaya kepemimpinan efektif dengan tingkat kesediaan bawahan.

Model kepemimpinan situasional ini menekankan pada perilaku hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Mereka mengatakan bahwa bawahan merupakan faktor kritikal dalam kegiatan kepemimpinan. Bawahan dalam banyak situasi sangat menentukan, bukan hanya karena penerimaan atau penolakan secara individu terhadap pemimpin, tetapi juga sebagai kelompok yang sangat menentukan kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin. Menurut model ini gaya kepemimpinan tergantung atas tingkat kesiapan bawahan akan dipengaruhi oleh pemimpin, sebagaimana pada Tabel 3 berikut ini.

Model tersebut menunjukkan bahwa pemimpin menggunakan model perilaku tugas dan hubungan. Perilaku tugas diartikan sebagai keleluasaan pemimpin menjelaskan tugas dan tanggung jawab individu atau kelompok seperti penjelasan tentang apa yang dikerjakan, bagaimana, kapan, di mana, dan siapa yang akan melaksanakan. Perilaku hubungan diartikan sebagai keleluasaan pemimpin dalam melakukan komunikasi seperti mendengarkan, menyiapkan, menunjang, berbicara dan lain-lain.

Tabel 3. Model Kepemimpinan Situasional

Kesiapan bawahan			
Tinggi	Moderat		Rendah
R4	R3	R2	R1
Mampu dan	Mampu tapi	Tidak mampu	Tidak mampu

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

Bersedia (Yakin)	tidak Bersedia (ragu-ragu)	tetapi bersedia (yakini)	dan tidak bersedia (ragu- ragu)
---------------------	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------

Sumber: Hersey and Blanchard, 1988)

Efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada variabel situasional. Model ini mengabaikan variabel budaya sebagai suatu variabel situasional yang sangat menentukan pilihan gaya kepemimpinan yang efektif (Hersey dan Blanchard, 1993). Selanjutnya, Smith dan Human (1995:162) mengidentifikasi lima perilaku pemimpin yang efektif, yaitu: (a) perilaku penantang risiko, yaitu pemimpin yang menyenangkan tantangan (risiko) sehingga mendorong bawahan untuk melakukan hal yang sama. Pemimpin tersebut cenderung mengikuti perkembangan teknologi, serta perubahan dan proses pembelajaran, (b) perilaku memasyarakatkan visi perubahan, yaitu perilaku pemimpin yang intuitif, memiliki visi dan pemikiran yang jauh ke depan. Memberitahukan bawahannya tentang visi perubahan, mewujudkan pemikirannya dengan berbagai cara, mengajak dan melibatkan bawahan dalam memasyarakatkan nilai-nilai, kepentingan, harapan dan impian mereka (c) perilaku motivator, yaitu perilaku pemimpin yang senantiasa memotivasi bawahannya untuk berbuat yang terbaik, memberdayakan para bawahan, membentuk *team work*, dan bekerjasama dengan baik, sehingga bawahan merasa kuat dan mendukung, (d) perilaku penuntun, yaitu perilaku pimpinan yang menuntun dan mengajarkan nilai-nilai, tugas-tugas berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan, dan (e) perilaku mendukung, yaitu perilaku pemimpin yang mendukung, membesarkan hati para bawahan dan memberi imbalan atas prestasi bawahan. Lima perilaku pemimpin yang diteliti oleh Smith and Human (1995) tersebut, beberapa perusahaan asuransi kesehatan di Amerika menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh pada komitmen karyawan.

a. *Manajerial Grid* (jaringan manajerial)

Pendekatan perilaku kepemimpinan ini dikembangkan oleh Blake dan Mounon. Dalam pendekatan ini dikenal dua macam perilaku pemimpin, yaitu *concern for people* dan *concern for production*. Ciri-ciri setiap perilaku tersebut sama dengan ciri-ciri yang melekat pada perilaku konsideransi untuk

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

perilaku perhatian pada orang dan struktur inisiasi untuk perilaku perhatian pada produksi. Antara perilaku perhatian pada orang dan perhatian pada produksi dapat saling berhubungan. Artinya, seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku memperhatikan produksi dan memperhatikan orang dengan derajat sama tinggi atau berbeda. Tinggi rendahnya perhatian terhadap kedua macam perilaku tersebut ditunjukkan dengan angka 1 sampai 9. Angka 1 menunjukkan perhatian minimum, angka 5 menunjukkan perhatian medium, dan angka 9 menunjukkan perhatian maksimum.

Menurut Blake dan Moun-ton, perhatian terhadap orang dan perhatian terhadap produksi dapat dikombinasikan menjadi 81 macam kemungkinan gaya kepemimpinan, tetapi keduanya hanya menekankan pada lima macam gaya dengan pembagian pada 4 macam gaya yang tergambar di sudut dan satu di tengah pada jaringan manajerial. Sutarto (2006:89) menyatakan pendekatan jaringan manajerial memperlihatkan bahwa pada sumbu mendatar menggambarkan perhatian pada produksi dan pada sumbu tegak menggambarkan perhatian pada orang. Untuk jelasnya digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5. Jaringan Manajerial

**PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN**

Rendah Tinggi	9	1,9								9,9
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	1	1,1								9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Rendah			Perhatian pada produksi					Tinggi

Sumber: Sutarto(2006)

Selain teori-teori dan model-model kepemimpinan seperti telah uraikan, Islam juga menawarkan model-model kepemimpinan melalui tiga pendekatan, yaitu pendekatan normatif, pendekatan historis, dan pendekatan teoretis (Fakih, 2001). Adapun penjelasan ketiga pendekatan tersebut sebagai berikut:

1. Pendekatan Normatif

Kepemimpinan Islam secara normatif bersumber pada Alquran dan hadis yang terbagi atas empat prinsip: pertama, prinsip tanggung jawab. Di dalam Islam telah digariskan bahwa setiap diri adalah pemimpin (minimal untuk dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinan itu, ia dituntut untuk bertanggung jawab. Untuk memahami makna tanggung jawab, substansi utama yang harus diketahui oleh seorang calon pemimpin adalah amanah yang diserahkan kepadanya agar tidak disia-siakan. Kedua, prinsip etika tauhid. Kepemimpinan Islam di kembangkan di atas prinsip-prinsip etika tauhid. Persyaratan utama seorang pemimpin menurut prinsip ini adalah sesuai dengan yang telah digariskan oleh Allah swt. dalam firmannya surah Ali Imran ayat 118 sebagai berikut:

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ
خَبَالًا وَذُؤًا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا
تُخْفَى صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ

Terjemahnya: *Hai orang-orang yang beriman, janganlah
kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu
orang-orang yang, di luar kalanganmu
(karena) mereka tidak henti-hentinya
menyusahkan kamu. Mereka
mengharapkan kehancuran-mu. Sungguh
telah nyata kebencian dari mulut mereka
dan apa yang bersembunyi dihati mereka
lebih jahat. Sungguh telah kami terangkan
kepadamu ayat-ayat (kami), jika kamu
memahaminya.*

Ketiga, prinsip keadilan. Prinsip ini menekankan
menjaga keseimbangan kepentingan. Sehingga azas
keadilan harus benar-benar dijaga agar tidak muncul
stigma-stigma ketidakadilan seperti kelompok marginal
dan lainnya. Firman Allah swt. dalam surat Shād ayat 26
sebagai berikut:

يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَرْضِ الَّتِي بَاعُوا لَكُمْ وَبَاعُوا لَهَا
بِأَلْفِ دِينَارٍ قُلْ بِيَعَايْنَاهُمَا نَحْنُ وَاللَّهُ يَسْأَلُ
عَنِ الْبَيْعِ يَوْمَ يُنْفَخُ الْكِتَابُ وَنُفْخُ السُّورِ
أَلَمْ يَكُنْ لَهُمُ الْآيَاتُ لَوْلَا أَنَّ أَكْثَرَهُمْ
كَافِرُونَ لَآتَيْنَهُمْ آيَاتِنَا بِالْجَنَابِ

3. Pendekatan Teoretis. Ideologi Islam adalah ideologi yang terbuka. Hal ini mengandung arti bahwa walaupun dasar-dasar konseptual yang ada di dalam bangunan ideologi Islam sendiri sudah sempurna, namun Islam tidak menutup kesempatan mengomunikasikan ide-ide dan pemikiran-pemikiran dari luar Islam selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan Alquran dan Sunnah Rasulullah saw.

Pengembangan ilmu pengetahuan dalam kerangka manajemen Islam selama berada dalam koridor ilmiah tentunya sangat dianjurkan, mengingat kompleksitas permasalahan dari zaman ke zaman akan selalu bertambah dan sejarah Islam pun mencatat dalam setiap zaman akan lahir pembaharu-pembaharu pemikiran Islam yang membangun dasar-dasar konseptual yang relevan dengan zamannya.

C.Faktor-Faktor yang Terkait dengan Perilaku Kepemimpinan

Tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin adalah cukup besar. Menurut Stoner (2002) terdapat 8 tugas pemimpin. Pertama, *the manager assumes responsibility* (pemimpin memikul tanggung jawab). Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi mencapai tujuannya adalah merupakan tanggung jawab pemimpin, termasuk tanggung jawab terhadap: a) keberhasilan menyelesaikan masalah khusus, b) bertanggungjawab untuk mengadakan evaluasi terhadap tugas-tugas yang dilaksanakan, dan c) wajib bekerjasama dengan bawahan dan sekaligus bertanggung jawab atas segala aktivitas bawahan.

Terjemahnya: *Hai Daud, Sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.*

Keempat, prinsip kesederhanaan secara tegas menyatakan pentingnya seorang pemimpin sebagai pelayan dan bukan dilayani sebagaimana banyak terjadi saat ini.

Rasulullah saw. menegaskan bahwa seorang pemimpin harus melayani dan tidak meminta untuk dilayani sebagaimana sabdanya yang artinya: "Pemimpin suatu kaum adalah pelayan" (HR Abu Na'im).

2. Pendekatan Historis. Pendekatan ini merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan dalam Islam berdasarkan kisah-kisah umat masa lalu. Alquran sangat kaya dengan kisah-kisah yang dimaksud sebagai pelajaran dan bahan perenungan bagi umat yang akan datang. Dengan pendekatan ini diharapkan akan lahir pemimpin-pemimpin Islam yang memiliki sifat siddiq, amanah, fathonah, dan lainnya sebagai syarat keberhasilannya dalam memimpin. Kisah-kisah berkaitan dengan kepemimpinan, baik dalam Alquran, hadis, sirah nabawiyah, dan sirah shahabah telah memuat pesan-pesan moral yang tidak ternilai harganya.

Kedua, *the leader must balance competing goal* (pemimpin harus mampu menciptakan keseimbangan dalam rangka mencapai berbagai tujuan yang saling bisnis). Hal ini meliputi: a) pemimpin selalu diharapkan pada berbagai hasil, problem dan kebutuhan organisasi, b) karena keterbatasan sumber daya yang ada, maka pemimpin harus bertindak adil terhadap bawahan, tugas dan problem yang ada, sehingga pemimpin harus mampu menentukan mana yang perlu diprioritaskan dan mana yang perlu ditunda, mampu melihat para bawahan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus, dan mampu membagi-bagi pekerjaan kepada semua bawahan yang dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.

Ketiga, *the leader is a conceptual thinker* (pemimpin adalah pemikir konseptual). Pemimpin harus mempunyai wawasan yang luas, berpikir jauh ke depan, mampu melakukan analisis dalam rangka merumuskan kebijakan yang dapat memberikan keuntungan kepada organisasi. Keempat, *the leader work with and through other people* (pemimpin bekerja bersama dan melalui orang lain). Pemimpin harus mampu mengorganisir bawahannya agar mampu bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan.

Kelima, *the leader is a mediator* (pemimpin adalah penengah). Pemimpin harus jeli dalam melihat setiap permasalahan yang ada, dan mampu mengomunikasikan permasalahan tersebut kepada pihak terkait untuk diberikan solusinya. Keenam, *the leader is a politician* (pemimpin adalah seorang politis). Pemimpin harus melakukan pendekatan dan kerjasama dengan pihak lain dan menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Ketujuh, *the leader is a diplomat* (pemimpin adalah seorang diplomat) Seorang pemimpin dapat merupakan

wakil dari organisasi dalam rangka untuk melakukan pembicaraan penting atau pertemuan dengan pihak luar dalam rangka untuk melakukan kerjasama. Kedelapan, *the leader makes difficult decision* (pemimpin membuat keputusan yang pelik). Seorang pemimpin sebagai pengambil keputusan terkadang dihadapkan pada keputusan yang serba sulit sehingga pemimpin harus mampu memilih keputusan yang terbaik dalam rangka meminimisasi masalah dalam memaksimalkan keuntungan dari keputusan tersebut.

Perilaku pemimpin dapat dipengaruhi oleh pendidikannya. Dengan pendidikan orang akan belajar dari yang belum diketahui menjadi di-ketahui atau dari kurang diketahui menjadi lebih banyak diketahui. Dengan demikian, makin tinggi pendidikan seorang makin tinggi pula wawasan dan kemampuannya dalam menjalankan suatu usaha. Hal ini sejalan dengan pendapat dengan Liden dan Graen (1980), bahwa pendidikan adalah salah satu faktor yang memengaruhi keberhasilan dalam pertumbuhan usaha. Dikatakan pula bahwa pendidikan dan pengalaman menimbulkan kematangan dalam bekerja. Kematangan tersebut akan menjadi lebih baik bila didukung oleh sistem pelatihan yang berkelanjutan untuk menambah wawasan dan keilmuan.

Menurut Rivai (2004), pemimpin memiliki sifat kepribadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk berprestasi, mampu memotivasi dan memberi semangat, mampu memecahkan masalah, meyakinkan memiliki kapasitas untuk mengelola, memutuskan, menentukan prioritas, memegang kepercayaan, memiliki pengaruh, mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas.

Sifat-sifat yang berhubungan erat dengan kepemimpinan adalah kecerdasan, kemampuan untuk bergaul dengan orang lain, keterampilan teknis dalam bidangnya, kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain, kestabilan emosi dan kontrol pribadi, keterampilan perencanaan dan pengorganisasian, keinginan yang kuat untuk menyelesaikan masalah, kemampuan untuk menggerakkan kelompok, dan berbuat yang efektif dan efisien.

Sosok atau profil seorang pemimpin yang ideal dilatarbelakangi oleh 6 kriteria, yaitu: (a) karakteristik fisik (*physical characteristic*) seperti aktivitas dan kekuatan (*activity dan energy*), usia (*age*), penampilan, kerapihan (*appearance*) tinggi badan (*height*), dan berat badan (*weight*); (b) latar belakang sosial (*social background*) seperti pendidikan (*education*), status sosial (*social status*), dan mobilitas (*mobility*); (c) kecerdasan dan kemampuan (*intelligence and ability*) seperti kemampuan menilai, pengambilan keputusan, dan pengetahuan; (d) kepribadian (*personality*) seperti kewaspadaan, kepercayaan, dan integritas pribadi; (e) Sifat orientasi tugas (*task related characteristics*) seperti dorongan berprestasi, unggul, tanggung jawab, kepeloporan, inisiatif, tangguh menghadapi hambatan, dan orientasi tugas; (f) berjiwa sosial (*social characteristic*) seperti kerjasama dan saling menghargai.

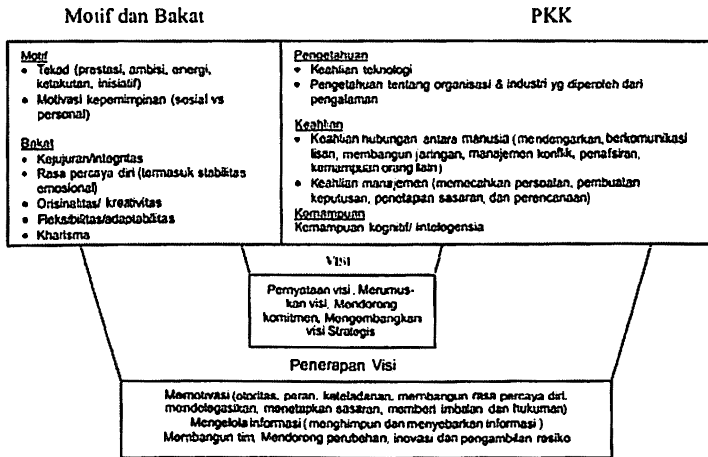
Setiap individu mempunyai perilaku yang berbeda yang dipengaruhi oleh: (a) karakteristik biografi yang terdiri dari usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja; (b) kemampuan terdiri dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik; (c) kepribadian dipengaruhi oleh lingkungan dan situasi; (d) pembelajaran diperoleh dari pengalaman dan pelatihan. Locke (1997) mengungkapkan bahwa ada empat esensi kepemimpinan yang dikembangkan berdasarkan berbagai tulisan tentang kepemimpinan yang dimodelkan pada Gambar 6 berikut ini.

Locke (1997:19) mengatakan bahwa motif adalah keinginan yang menggerakkan seseorang untuk bertindak. Motif (*motives*) dan bakat (*traits*) yang merupakan karakteristik dari pemimpin yang efektif ditemukan berbeda dari motif dan bakat bawaan nonpemimpin. Beberapa motif pemimpin yang efektif: (a) penuh inisiatif, energi dan ambisi; (b) tekun dan proaktif dalam mengejar sasaran mereka; (c) punya keinginan memimpin; (d) jujur dan punya integritas; (e) percaya diri; (f) acapkali kreatif; (g) bisa fleksibel; (h) adanya kharismatik.

Berbagai teori menjelaskan bahwa bakat tidak membuat asumsi mengenai apakah bakat kepemimpinan diwariskan ataukah diperoleh, tapi hanya menyebutkan bahwa para pemimpin memiliki perbedaan karakteristik yang cukup menonjol bila dibandingkan dengan yang bukan pemimpin. Selanjutnya, Vader dan Alliger (1986) dalam Locke (1997:17) mengungkapkan bahwa para pelopor penelitian kepemimpinan berkesimpulan bahwa tidak ada kaitan yang jelas antara bakat kepemimpinan dan kepemimpinan yang efektif. Namun, beberapa penelitian menyimpulkan bahwa motif dan bakat mempunyai pengaruh yang nyata terhadap efektivitas kepemimpinan (Locke, 1997:18). Kendati seberapa besar pengaruh motif dan bakat tersebut terhadap efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada situasi perusahaan yang bersangkutan.

Gambar 6. Model Perilaku Kepemimpinan Locke

**PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN**



Sumber: Locke (1997)

Yulk (1994:16) menyatakan bahwa motif dan bakat seseorang berpengaruh terhadap perilaku kepemimpinan. Pengetahuan dan keahlian (keterampilan) yang berkaitan dengan kepemimpinan efektif adalah: 1) Pengetahuan yang luas mengenai industri, teknologi dan lingkungan organisasi tempat kerja. Pengetahuan seperti itu memberikan kontribusi yang besar terhadap efektivitas kepemimpinan. Pengetahuan itu diperlukan dalam beberapa posisi kepemimpinan, namun tidak memadai untuk membuat seorang pemimpin menjadi efektif; 2) Keahlian yang beragam seperti keahlian dalam hubungan antara sesama manusia, memecahkan masalah, pengambilan keputusan, dan penetapan sasaran.

Penelitian yang dilaksanakan oleh *Centre for Creative Leadership* (McCall dan Lombardo, 1983; dalam Locke, 1997:54) menyatakan bahwa penyebab utama tergelincirnya para *executive* yang pada mulanya sukses adalah acuh tak acuh. Selanjutnya, Bennis dan Nanus (1985); McCall dan

Lombardo (1983) dalam Locke (1997:54) menyatakan bahwa para pemimpin yang sukses umumnya mempunyai keahlian interpersonal yang amat kuat, mampu berurusan dengan orang banyak dan diplomatis serta penuh perhitungan; 3) Kemampuan kognitif terutama kemampuan memproses informasi dan memadukannya untuk menarik kesimpulan. Kemampuan kognitif ini diperlukan oleh pemimpin dalam menghimpun informasi dan meramunya untuk menemukan keputusan yang tepat.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum efektivitas perilaku kepemimpinan sangat ditentukan oleh banyak faktor, namun dalam penelitian ini penulis hanya akan membatasi pada empat faktor yang dominan, berkaitan dengan perilaku kepemimpinan, yaitu: 1) karakteristi pribadi pemimpin, 2) kompetensi individu pemimpin, 3) sikap kepemimpinan, dan 4) Kemampuan komunikasi pemimpin.

D. Karakteristik Pribadi Pemimpin

Menurut Allport (1973:48), karakteristik pribadi atau kepribadian pemimpin merupakan organisasi dinamis pada tiap-tiap sistem psikofisiologis yang menentukan penyusunan unik pada lingkungannya dan merupakan jumlah total dari seorang individu dalam beraksi dan berinteraksi dengan orang lain. Selanjutnya, Rivai (2006:229) menyatakan bahwa karakteristik pribadi atau kepribadian merupakan himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilakunya. Bianco (2001) mengatakan semua perilaku kita, sedikit banyak ditentukan oleh kepribadian kita.

Karakteristik individu atau kepribadian adalah ciri-ciri khusus yang dimiliki seseorang pemimpin, sifat kejiwaan, dan akhlak atau budi pekerti yang membedakan

dengan yang lainnya (Rivai, 2006). Memperhatikan tugas dan tanggungjawab sebagai pemimpin, maka tidak semua orang bisa menjadi pemimpin yang sukses. Karakteristik individu atau kepribadian yang dimiliki seorang pemimpin yang sukses dapat dilihat dan diketahui melalui pendekatan sifat (*traits approach*). Pendekatan sifat menurut Sheldom dalam sutarto (2006 : 38) menekankan ciri pada diri pemimpin, yang pada mulanya dianggap bahwa pemimpin itu dilahirkan secara turun temurun. Kemudian, muncul teori selanjutnya yang menjelaskan tentang ciri-ciri fisik tertentu yang disebut teori ciri fisik (*physical characteristic theory*).

Yulk (1989:12) mengatakan bahwa pendekatan sifat mengasumsikan bahwa beberapa orang pemimpin yang secara alami diberkahi sifat atau ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain di mana sifat tersebut ditandai dengan kemampuannya yang luar biasa dalam mencapai kesuksesan, seperti energi tak kunjung letih, intuisi, daya imajinasi, daya ramal, dan kekuatan memengaruhi orang lain. Pandangan teori ciri sifat kepemimpinan menyatakan: a) karakteristik atau sifat tertentu yang dimiliki seseorang memengaruhi efektivitas kepemimpinan, b) kualitas pribadi seseorang sangat menentukan kepemimpinannya, dan c) kualitas pribadi seseorang tidak dapat dialihkan kepada orang lain. Oleh karena itu, tidak semua orang bisa jadi pemimpin kecuali bagi mereka yang memiliki kualitas seperti dimaksud di atas.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa sifat kepemimpinan seseorang dirumuskan sebagai kualitas perilaku yang konsisten dalam banyak aktivitasnya. Asumsi teori ini menyatakan bahwa semua pemimpin yang sukses memiliki pribadi yang umum dan menggambarkan adanya pengaruh sifat terhadap perilaku kepemimpinan (Yulk, 1994:16). Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, muncul

pendapat yang menyatakan bahwa pemimpin itu dapat diciptakan melalui pelatihan. Dengan demikian, setiap orang dapat dilatih menjadi pemimpin atau setiap orang berpotensi menjadi pemimpin.

Secara umum karakteristik pribadi yang dimiliki oleh seseorang dalam posisinya sebagai pemimpin untuk mendorong lahirnya kebijakan dalam organisasi adalah terutama yang berkaitan dengan kesetiakawanan, kemauan kerjasama, keteladanan, dan keterbukaan. Thierauf dalam Sutarto (2006:40-41) menyatakan bahwa beberapa sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang sukses, seperti kecerdasan, inisiasi, daya hayal, bersemangat, harapan baik keberanian, keaslian, kesediaan menerima, kemampuan berkomunikasi, perlakuan yang wajar terhadap semua orang, kepribadian, keuletan, manusiawai, kemampuan mengawasi, dan ketenangan diri.

Menurut Harrell dalam Sutarto (2006:41-42), kemauan keras merupakan perilaku yang ditentukan oleh sifat lahiriah, kebutuhan kekuasaan, dan kebutuhan prestasi. Sementara itu, Rosenzweig dalam Sutarto (2006:42-43) menjelaskan bahwa karakteristik pribadi seorang pemimpin yang sukses meliputi kecerdasan, rasa pengarah dan tujuan, bersemangat, keramahmatan, kejujuran, kesusilaan, keahlian teknis, ketegasan, kemahiran daya tanggap, pengetahuan kebijaksanaan, daya khayal, kebulatan tekad, gigih, kesabaran, penampilan baik dan keberanian.

Selanjutnya, Moran (1998) mengidentifikasi karakteristik pimpinan yang berorientasi pertumbuhan usaha, yaitu: a) orientasi kepemimpinan yang kuat, menyukai mengontrol dan menetapkan arah untuk usahanya, berkembang dengan cepat di bawah tantangan dan tekanan, mengambil keputusan dengan cepat dan sungguh-sungguh; b) orientasi bekerja sambil belajar, melibatkan kombinasi aktif bereksprimen dan menerapkan

praktik dari alat-alat yang ada; c) tidak berorientasi pada sistem atau terlibat lebih banyak dalam implementasi dan mengejar kemajuan peran manajerial, lebih menyukai mendelegasikan dan memusatkan pada memprakarsai dan menggerakkan melalui inovasi dan pertumbuhan strategis; d) menunjukkan suatu keinginan untuk berubah, berfokus pada eksternal, suatu preferensi untuk terbuka dan fleksibilitas atas kekuatan dan perintah dan menyikapi mengambil suatu pandangan strategis.

Kirkpatrick dan Locke, (1991) yang meneliti tentang karakteristik kepemimpinan di dalam kelompok kerja kecil. Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa terdapat enam karakteristik yang cenderung membedakan antara pemimpin dengan bukan pemimpin, yaitu ambisi dan semangat, hasrat untuk memimpin, kejujuran, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Dalam penelitian tersebut, ditemukan pula bahwa orang-orang yang mempunyai sifat mawas diri yang kuat dalam arti sangat luwes dalam menyesuaikan perilakunya ke dalam suatu situasi yang berlainan, berkemungkinan jauh lebih besar untuk muncul sebagai pemimpin dalam kelompok-kelompok daripada mereka yang sifat mawas dirinya lemah. Yulk dan Fleet (1992) menyatakan secara kumulatif, hasil penelitian tersebut memberikan sejumlah alternatif kemungkinan karakteristik meningkatkan sukses sebagai pemimpin, namun tidak satupun dari karakteristik tersebut menjamin kesuksesan.

E. Kompetensi Individu Pemimpin

Kompetensi Individu pemimpin merupakan suatu kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan atau karyawan menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi. Sharma dalam Starto (2006); Stogdil (1992) mengungkapkan bahwa

kompetensi seseorang sangat memengaruhi keberhasilannya, karena kompetensi meliputi kecerdasan, kematangan dan keleluasaan sosial, motivasi diri yang dalam, dorongan berprestasi, sikap hubungan manusiawi, dapat diandalkan, dan melaksanakan tanggung jawab. Davis dan Newton (1985) bahwa kompetensi merupakan ciri manusia yang merupakan hasil perkalian antara pengetahuan dan keterampilan, serta kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Mirani (1992: 113) menyatakan bahwa kompetensi mencakup keterampilan (*skill*), pengetahuan (*area of knowledge*), sifat (*trait*), motivasi (*motive*), dan karakteristik (*characteristics*).

Selanjutnya, Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi pemimpin ditandai oleh lima karakteristik pemimpin, yaitu: a) *Motive*, sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan adanya tindakan, menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap tindakan tertentu; b) *Traits*, karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi; c) *Self-concept*, kesan yang dimiliki seseorang; d) *Knowledge*, pengetahuan seseorang dalam bidang tertentu; e) *Skill*, keterampilan melaksanakan tugas fisik dan mental.

Menurut Gordon (2003:38), terdapat beberapa aspek yang terkandung dalam kompetensi, yaitu pengetahuan, pemahaman, keterampilan, nilai, sikap, dan minat. Sedangkan, Rivai (2004) menyatakan pemimpin memiliki sifat kepribadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk menang, memiliki kapasitas untuk mengelola, memutuskan, menentukan prioritas, memegang

kepercayaan, memiliki pengaruh, dan mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas.

Berdasarkan uraian di atas, Yulk, (1994) dan Locke (1997) meringkas dan menunjukkan sifat, karakteristik, dan keterampilan yang seringkali ditemukan pada pemimpin yang sukses dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

Tabel 4. Sifat, Karakteristik, dan Keterampilan Kepemimpinan

Sifat	Keterampilan
<ul style="list-style-type: none">- Melakukan penyesuaian terhadap situasi- Ambisi dan kemauan berprestasi- Tegas- Kerjasama- Jujur- Berkeinginan memengaruhi orang lain- Kemampuan fisik yang baik- Tekun- Mampu menahan amarah- Bertanggungjawab	<ul style="list-style-type: none">- Pintar- Kemampuan konseptual- Kreatif- Diplomatis dan bijaksana- Fasih dalam berbicara- Kemampuan administrasi- Kemampuan membujuk- Kemampuan bergaul

Sumber: Yulk (1994) dan Locke (19997)

F. Sikap Kepemimpinan

Menurut Breckler (1984), sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif, baik yang diinginkan ataupun yang tidak diinginkan mengenai objek, orang atau peristiwa yang mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Sementara itu, Milton (1981) menyatakan bahwa sikap adalah keteraturan perasaan dan pikiran seseorang serta kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya. Sikap seseorang pemimpin tercermin dari kecenderungan perilakunya dalam menghadapi situasi lingkungan yang berhubungan dengannya, seperti orang lain, bawahan maupun lingkungan kerja.

Secara teoretis sikap seseorang tersusun dari tiga komponen, yaitu kognitif, afektif dan perilaku. Komponen kognitif merupakan segmen pendapat atau keyakinan dari sikap, misalnya perlakuan diskriminasi terhadap karyawan adalah perilaku salah, sehingga menimbulkan ketidakpuasan. Komponen afektif merupakan segmen emosional atau perasaan dari sikap. Sedangkan perilaku merupakan maksud untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu. Sikap kepemimpinan sangat penting karena akan memengaruhi secara langsung perilaku karyawan terutama yang berhubungan dengan tingkat kepuasan dan motivasi kerja.

Menurut Brooke *et al.* (1988) dan Keller (1997), sikap seorang pemimpin akan berimplikasi pada perilaku karyawan, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Artinya, kepuasan kerja merujuk ke sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja dan sebaliknya, seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Selanjutnya, Blau dan Boal (1987) mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja merujuk pada ukuran derajat sejauh mana seseorang secara psikologis mengaitkan dirinya ke pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya sebagai hal penting bagi harga dirinya. Blau (1986) menyatakan karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi akan kuat mengaitkan dirinya dengan ke jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu serta berdampak pada tingkat keabsenan dan pengunduran diri karyawan, sedangkan Blau dan Boal (1987) bahwa komitmen merupakan sikap dimana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, serta

berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu.

Seperti halnya dengan kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh sikap seorang pemimpin. Davis (1972) dan Reksohadiprodjo dan Handoko (2002) menunjukkan bahwa sikap para pemimpin yang selalu memperhatikan dan memperhitungkan bawahannya mempunyai dampak positif pada sikap, kepuasan dan pelaksanaan kerja bawahan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2004). Sikap dan nilai merupakan suatu yang *invisible* dan memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuannya.

Sikap yang adil seorang pemimpin akan memacu karyawan untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan. Terdapat lima aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yaitu: 1) rasa aman dalam bekerja; 2) mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif; 3) lingkungan kerja yang menyenangkan; 4) penghargaan atas prestasi kerja; 5) sikap dan perlakuan yang adil dari manajemen (Rivai, 2004). Pentingnya bersikap adil bagi seorang pemimpin tidak saja berimplikasi pada meningkatnya kepuasan dan motivasi kerja karyawan, tetapi juga akan meningkatkan derajat dan keimanan seorang pemimpin, baik dimata karyawan terlebih di mata Allah swt.

Hasil penelitian McFarlin dan Sweeney (1992) dalam Haerani (2003), menemukan bahwa keadilan distributif yang merujuk pada persepsi keadilan dari sejumlah kompensasi yang diterima individu sebagai prediktor penting terhadap dua *personal outcome*, yaitu kepuasan bayaran dan kepuasan kerja. Sementara itu, keadilan prosedural yang merujuk pada persepsi keadilan terhadap aspek-aspek yang digunakan untuk menentukan

jumlah kompensasi hanya tepat untuk komitmen organisasional dan evaluasi bawahan terhadap supervisornya. Namun baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif berinteraksi dalam memprediksi organisasi. Penelitian McFarlin dan Sweeney juga menemukan bahwa *value commitment* mempunyai keterkaitan yang lebih erat dan signifikan dibandingkan dengan *continuance commitment* terhadap *citizenship behavior*, kepuasan dan pengukuran kinerja, sementara *continuance commitment* memiliki keterkaitan yang lebih erat dan signifikan dibanding dengan *value commitment* terhadap *quitting* (ke luar dari pekerjaan). Temuan ini sejalan dan relevan dengan penelitian ini, yang menunjukkan adanya indikasi keterkaitan signifikan antara variabel sikap kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan.

Hubungan antara komitmen organisasional sebagai bagian dari sikap dengan kepuasan kerja hingga saat ini masih menjadi perdebatan di kalangan para praktisi dan peneliti bidang manajemen sumber daya manusia. Vandenberg dan Lance (1992) dalam penelitiannya dengan dua tujuan: Pertama, menguji hubungan sebab akibat antara sikap kepemimpinan dalam arti komitmen dengan kepuasan kerja melalui empat hipotesis, yaitu kepuasan menyebabkan komitmen, komitmen menyebabkan kepuasan, komitmen dan kepuasan berhubungan timbal balik, dan komitmen dan kepuasan tidak memiliki hubungan kausal. Kedua, menguji model mana yang paling sesuai dengan menggunakan rancangan studi longitudinal. Sampel penelitian tersebut adalah para profesional sistem informasi manajemen. Pengujian model menggunakan kombinasi *pseudogeneralized least squares* dan *full information maximum-likelihood estimation procedure* dan hasilnya mendukung model komitmen menyebabkan kepuasan.

Sikap kepemimpinan selain berhubungan dengan kepuasan kerja juga berhubungan dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sikap kepemimpinan terutama supervisor sangat berperan dalam membangun perilaku karyawan karena supervisor adalah orang yang berinteraksi langsung dan lebih intens dengannya dibanding dengan kelompok manajerial lainnya, sehingga gaya atau sikap yang dimainkan oleh supervisor memengaruhi komitmen, kepuasan, motivasi dan kinerja karyawan.

Darden *et al.* (1989) telah menguji dan membuktikan hal tersebut dalam penelitiannya bahwa gaya supervisor (otoriter, partisipatif dan orientasi personal oleh manajemen) berhubungan positif dengan kepuasan, namun berhubungan negatif dengan kinerja pekerjaan atas dasar *self report*. Temuan Darden adalah: 1) gaya partisipatif yang bersahabat mengurangi stres peran serta meningkatkan komitmen karir *retailing* maupun komitmen terhadap perusahaan, juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja; 2) pendekatan partisipatif yang bersahabat berhubungan negatif dengan kinerja tenaga ritel berdasarkan pengakuan pribadinya. Bekerja di bawah manajemen partisipatif membuat karyawan merasa kurang terancam dengan penilaian kinerja, sehingga merasa lebih rendah kinerjanya dibanding dengan rekan kerjanya yang bekerja di bawah manajemen otoriter.

Sikap kepemimpinan dalam suatu organisasi, jika dikaji dan dikaitkan dengan sikap kepemimpinan dalam konsep Islam, maka hal tersebut sangat jelas sebagaimana janji Allah dalam Alquran surah al-Maidah ayat 8 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا
يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ۖ ءَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ
إِلَىٰ قَوْمِي وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Terjemahnya: *Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) Karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

G. Kemampuan Komunikasi Pemimpin

Kepemimpinan yang efektif mensyaratkan program komunikasi dengan landasan luas, menyusup keseluruhan organisasi dan berpusat pada manajer. Menurut Scanlan (1979) dalam Timpe (2000) pendekatan komunikasi yang lebih luas dapat menumbuhkan: rasa identifikasi; perasaan menjadi bagian lebih penting dari sesuatu yang besar; menumbuhkan minat, komitmen dan rasa dekat; menumbuhkan suasana tim dengan memajukan koordinasi lewat pengertian lebih baik tentang peran masing-masing; dan menyebabkan orang mulai berpikir tentang organisasi "mereka" dan tidak mundur ke komentar yang putus asa.

Komunikasi sangat tergantung kepada persepsi dan sebaliknya persepsi sangat tergantung kepada komunikasi. Menurut Rivai (2004:426), komunikasi timbul karena seseorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain, yang membuat orang tersebut punya pengertian yang sama

atau berbeda. Komunikasi sebagai hubungan lisan maupun tulisan dua orang atau lebih yang dapat menimbulkan pemahaman dalam suatu masalah.

Sebagai pusat kekuatan dan dinamisator bagi organisasi, pemimpin harus mampu dan selalu berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun yang informal. Kartono (2005:133) menyatakan suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin, sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak secara horisontal maupun secara vertikal. Menurut Geier (1967), komunikasi yang buruk paling sering disebut sebagai sumber konflik antara pribadi. Karena itu, Robbins (2003:391) menegaskan bahwa salah satu kekuatan yang paling menghambat suksesnya kinerja baik individu maupun kelompok adalah kurangnya komunikasi yang efektif.

Secara teoretis, komunikasi merupakan penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Komunikasi menjadi sangat penting karena memungkinkan terbentuknya organisasi dan selanjutnya organisasi memungkinkan kita untuk memperoleh atau mendapatkan sistem corak kehidupan yang teratur (Berlo, 1960). Karena itu dalam suatu organisasi, komunikasi sangat penting artinya, terutama yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan. Komunikasi ibaratnya darah organisasi yang menghubungkan bagian-bagian yang terpisah dalam organisasi (Gitosudarmo dan Sudita, 2000 : 199). Studi yang dilakukan Newstrom *et al.* (1994) menemukan bahwa pekerja bagian produksi melakukan komunikasi antara 16

sampai 46 kali dalam satu jam. Artinya para pekerja berkomunikasi setiap 2 sampai 4 menit. Kemudian untuk manajer tingkat bawah menggunakan waktunya untuk berkomunikasi antara 20 sampai 50 persen. Sedangkan untuk manajer tingkat menengah dan atas waktu yang digunakan untuk berkomunikasi antara 29% sampai 64 persen.

Penelitian lain tentang pentingnya komunikasi memperlihatkan bahwa di antara 40% sampai 60 % waktu kerja dalam suatu pabrik pengolahan yang khusus meliputi beberapa fase komunikasi (Lesiker, 1992 : 4). Lebih lanjut, Beach (1990: 580) dalam penelitiannya me-nemukan bahwa atasan dan para pelaksana tingkat menengah secara khusus menyediakan 60% sampai 80% dari keseluruhan jam kerja untuk berkomunikasi.

Komunikasi memegang peranan dalam suatu organisasi karena menjalankan empat fungsi utama. Pertama, komunikasi berperan sebagai pengendali perilaku anggota organisasi. Kedua, komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar. Ketiga, komunikasi berfungsi mendorong pengungkapan perasaan, artinya komunikasi yang terjadi di dalam organisasi merupakan mekanisme fundamental dimana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu, menurut Scott dan Mitchell (1986) komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial; dan *keempat*, komunikasi berfungsi sebagai pemberi informasi. Artinya, komunikasi mempermudah pengambilan keputusan, karena memberikan informasi yang diperlukan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif.

Pengaruh komunikasi terhadap kepuasan, motivasi kerja dan produktivitas karyawan telah ditegaskan oleh sejumlah peneliti, seperti Indik (1961:357–374) dalam Hicks dan Gullit (1975: 526) terhadap 975 karyawan, menemukan bahwa kepuasan, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi pada berbagai cabang perusahaan pengepakan korelasinya cenderung positif dengan keterbukaan jalur-jalur komunikasi di antara atasan dan bawahan. Hellweg dan Phillips (1980:188192), bahwa komunikasi yang efektif (mencakup faktor seperti kepercayaan yang dianut, kecermatan yang dirasakan, hasrat akan interaksi, kemauan menerima dari manajemen puncak, dan persyaratan informasi ke atas) mempunyai hubungan positif dengan produktivitas pekerja.

Penegasan mengenai pentingnya komunikasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, baik secara teoretis maupun hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli, juga dipertegas dalam Alquran surah al-Hujarat ayat 13 sebagai berikut:

يٰۤاَيُّهَا النَّاسُ اِنَّا خَلَقْنٰكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَّاُنْثٰى وَجَعَلْنٰكُمْ شُعُوْبًا وَّقَبَاۤىِٕلَ

لِتَعَارَفُوْا ۗ اِنَّ اَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللّٰهِ اَتْقٰنَكُمْ ۗ اِنَّ اللّٰهَ عَلِيْمٌ حَبِيْرٌ

Terjemahnya: *Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.*

Selanjutnya dalam hadis, Rasulullah bersabda yang artinya “barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari kemudian, maka sambungkanlah tali silaturrahim (Al-

Hadis). Frase dalam firman Allah: supaya saling kenal mengenal, dan hadis Nabi: sambungkanlah tali silaturrahim, hanya dapat dilakukan melalui komunikasi, walaupun dalam proses komunikasi terjadinya persepsi yang berbeda merupakan salah satu variabel psikologi individu.

BAB4

TEORI KEPUASAN KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN

A. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu dibanding memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut (Rivai, 2004:474). Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Kepuasan karyawan akan dicapai apabila makin produktif. Pekerjaan yang memuaskan adalah motivator yang utama. Perlu diingat, beberapa ahli sepakat bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan dengan kinerja karyawan, hal itu bukan menjadi jaminan yang mutlak. Bruce dan Blackburn (1992); Cranny *et al.* (1992) menjelaskan bahwa manajer dan karyawan sudah percaya bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan. Namun, faktanya tidak demikian. Kadang-kadang karyawan yang merasa puas, kinerja mereka

bagus tetapi kadang-kadang juga kinerja mereka kurang bagus.

Bruce dan Blackburn (1992) menjelaskan bahwa kepuasan kerja itu ada hubungannya dengan kinerja, dan hal itu bukan lagi menjadi suatu isu yang menarik. Yang terpenting adalah bagaimana menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas serta memperlakukannya sebagai suatu aset yang sangat penting bagi suatu lembaga atau organisasi.

Apabila suatu organisasi ingin meningkatkan kinerjanya, maka harus dapat menemukan/mengetahui kebutuhan karyawannya. Untuk meningkatkan kinerja, para manajer harus mengetahui kebutuhan dirinya, kebutuhan karyawannya dan memenuhinya. Indriantoro dan Supomo (1999) mengungkapkan bahwa kebutuhan karyawan adalah pernyataan psikologis puas atau tidak puasnya seseorang terhadap suatu objek.

Sementara itu, Wexley dalam Yulk dan Fleet (1992); Tiffin dalam As'ad (1998:104); Anoraga dan Winnyanti (1993:44); dan Siagian (2000 : 295) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah *the way employee feels about his/ her job* (kepuasan kerja adalah sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya). Kemudian, Handoko (2000:103) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Greenberg dan Baron (1993:162) kepuasan kerja sebagai reaksi kognitif, afektif, dan evaluatif terhadap pekerjaan mereka. Dijelaskan lebih lanjut, bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya. Selanjutnya, McShane dan Glinio (2001:225) mengatakan bahwa kepuasan kerja dilukiskan sebagai penilaian pegawai terhadap pekerjaan dan

isi daripada pekerjaannya. Artinya, pegawai menilai antara usaha yang dikontribusikan dengan hasil yang diperoleh di tempat kerja, bila kepuasan kerja terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerjanya yang sering diwujudkan dalam bentuk sikap positif.

Menurut Wexley dalam Yulk dan Fleet (1992:104), bahwa teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam. Pertama, teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*). Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, di mana ia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*differences between how much of something there should be and how much there is now*). Selanjutnya, Locke dalam As'ad (1998:106) menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be: expectation, need and value* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan. Dengan demikian, apabila kepuasan yang diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, walaupun terdapat *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum, sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut penelitian yang dilakukan Wanous dan Lowler dalam As'ad (1998:107) menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana *discrepancy* itu dirasakannya.

Kedua, teori keadilan (*equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung kepada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja (Rivai 2004 :275). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya

dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Lebih lanjut Rivai menjelaskan bahwa menurut teori ini, komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah *anything of value that an employee perceives that he contributes to his job* (faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya), seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas, dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya (*education, experience, skills, amount of effort expected, number of hours worked, and personal tools*).

Menurut teori tersebut, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain, bila perbandingan itu tidak seimbang, tetapi menguntungkan, maka menimbulkan kepuasan atau tidak memuaskan. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

Ketiga, teori dua faktor (*two factor theory*). Menurut teori ini, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan sesuatu variabel yang kontinu (Herzberg dalam Rivai, 2004:476). Teori tersebut merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, serta kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan. Namun, tidak terpenuhinya faktor tersebut tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji atau upah, pengawasan, hubungan antara pribadi, kondisi kerja, dan status.

Faktor tersebut diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor tersebut, maka karyawan tidak puas. Jika besarnya memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, maka karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan. Setiap individu dalam kehidupannya selalu mengadakan bermacam-macam aktivitas yang biasanya diwujudkan dengan gerakan-gerakan yang dinamakan kerja, sedangkan faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah karena memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, dan pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Dalam dunia kerja, salah satu acuan kepuasan itu adalah kompensasi yang diberikan, termasuk gaji atau imbalan dan fasilitas kerja lainnya, seperti rumah dan kendaraan dinas.

Rivai (2004:477) menyatakan konteks “puas” dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal sebagai berikut: (1) hasil atau imbalan yang didapat atau diperoleh lebih dari yang diharapkan. Masing-masing individu memiliki target pribadi. Apabila mereka termotivasi untuk mendapatkan target tersebut, mereka akan bekerja keras, dan pencapaian hasil dari kerja keras tersebut akan membuat individu merasa puas; (2) hasil yang dicapai lebih dari standar yang ditetapkan. Apabila individu memperoleh hasil lebih besar dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan, maka individu tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan layak mendapatkan penghargaan dari perusahaan; (3) hasil yang diperoleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saat serta ditingkatkan setiap waktu.

Salah satu teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja adalah *equity model theory* (teori kesetaraan) oleh Edwar

Lawler. Inti dari teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan (Greenberg dan Baron, 1995). Untuk itu, pada dasarnya ada tiga tingkatan karyawan: (1) memenuhi kebutuhan dasar karyawan; (2) memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ke tempat lain; (3) memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

Sementara itu, Hersey dan Blanchard (1993) mengungkapkan bahwa sesuai dengan teori keinginan relatif (*relative deprivation theory*) terdapat 6 keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran, yaitu: (1) Perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan, (2) perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan, (3) ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih, 4) ekspektasi yang rendah terhadap masa depan, (5) perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan; dan (6) perasaan personal tidak bertanggungjawab terhadap hasil yang buruk.

Teori lain yang menjelaskan tentang kepuasan kerja adalah teori *motivator-hygiene* (M-H) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang intinya berujung pada kepuasan kerja. Namun, penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan *turnover* sumber daya manusia (SDM), serta antara kepuasan kerja dan komitmen SDM. Intinya, teori M-H justru kurang sependapat dengan pemberian balas jasa tinggi sebagai strategi *golden handcuff*, karena balas jasa tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja (balas jasa hanyalah faktor *hygiene*, bukan *motivator*). Karena itu untuk mendapatkan kepuasan kerja, Herzberg menyarankan agar perusahaan melakukan *job*

enrichment, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab, dan otonomi yang lebih besar.

Secara teoretis, faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, perilaku, produktivitas kerja, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian, dan efektivitas kerja (Rivai, 2004:479 dan Smith dan Human, 1995). Lebih lanjut, dijelaskan bahwa faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah: (a) isi pekerjaan, penampilan, tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan; (b) supervisi; (c) organisasi dan manajemen; (d) kesempatan untuk maju; (e) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya, seperti adanya insentif; (f) rekan kerja; dan (g) kondisi pekerjaan.

Selanjutnya menurut *Job Descriptive Index* (JDI) dalam Rivai (2004:482) menjelaskan bahwa faktor penyebab kepuasan kerja adalah: (1) bekerja pada tempat yang tepat, (2) pembayaran yang sesuai, (3) organisasi dan manajemen, (4) supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan 5) orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Kemudian, Kart dan Manen dalam Schein (1991) memperkenalkan empat himpunan faktor yang disebut bidang-bidang kepuasan kerja yaitu: (1) konteks interaksi yang berhubungan dengan faktor intrinsik; (2) konteks interaksi yang berhubungan dengan faktor konteks-tual menyangkut rekan kerja dan orang-orang dalam lingkungan pekerjaan; (3) kebijakan-kebijakan organisasi yang berhubungan dengan faktor kontekstual menyangkut pengupahan, kebijakan promosi, kondisi kerja, pengukuran prestasi karyawan dan hal lain yang kurang dikuasai oleh karyawan; (4) hasil yang diinginkan para karyawan. Dalam arti: (a) pekerjaan itu harus dialami sebagai sesuatu yang berarti atau bermanfaat, (b) pekerja harus mengakui bahwa

ia bertanggung jawab atas hasil pekerjaan itu sendiri, yakni bertanggungjawab atas output yang diusahakan, dan (c) pekerja memastikan dengan cara yang teratur dan terandalkan sebagaimana dengan pekerjaannya dan hasil apa yang telah dicapai serta apakah hasil itu memuaskan atau tidak.

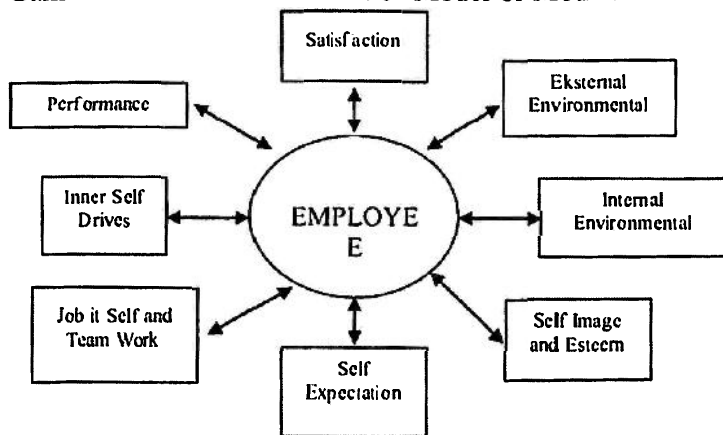
Menurut Spector (1997), berdasarkan *Job Satisfaction Survey* (JSS) untuk mengukur kepuasan kerja yang merupakan suatu rangkaian penilaian berdasarkan perasaan kita tentang suatu pekerjaan harus dilihat dari 9 aspek yaitu: 1) gaji-jumlah gaji dan kelayakan atau keadilan gaji; 2) promosi-kesempatan dan kelayakan untuk promosi; 3) supervisi-kelayakan dan kompetensi tugas-tugas manjerial seorang supervisor; 4) manfaat-asuransi, liburan, dan tunjangan tambahan lainnya; 5) serangkaian imbalan lainnya-rasa hormat, pengakuan, dan penghargaan; 6) prosedur operasional-kebijakan, prosedur, aturan, dan larangan; 7) rekan kerja-kompetensi dan rasa menyenangkan dari rekan sekerjanya; 8) pekerjaan itu sendiri-rasa menikmati tugas atau pekerjaan mereka; 9) komunikasi-berbagi informasi baik tertulis maupun tidak tertulis dalam suatu lembaga.

Sementara itu, fenomena kehidupan yang diamati (*construct*) dari kepuasan kerja itu sendiri. Menurut Indriantono dan Supomo (1999), menjelaskan bahwa kepuasan terdiri dari setidaknya 5 dimensi dan konsep yaitu: 1) dimensi kepuasan pada tugas. Dimensi kepuasan kepada tugas mencakup konsep rutinitas, kompleksitas, kesesuaian, dan tantangan pekerjaan itu sendiri; 2) dimensi kepuasan pada atasan. Dimensi ini mencakup konsep intelegensi, prestasi, perhatian, dan tanggung jawab atasan; 3) dimensi kepuasan pada rekan kerja. Dimensi ini mencakup konsep stimulasi, ambisi, loyalitas, sikap, dan tanggung jawab; 4) dimensi kepuasan pada kompensasi. Dimensi ini

mengandung konsep kewajaran, kesesuaian, keinginan, keamanan dan nilai; 5) dimensi kepuasan pada promosi. Dimensi ini mengandung konsep kesempatan, kebijakan, keterbukaan, keadilan, keterbatasan.

Arnold dan Feldman (1996) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi di bidang SDM, akan menghadapi bahaya, seperti tingginya *turnover* yang diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji dan ketidakloyalan karyawan. Faktor-faktor lain yang memengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja ditunjukkan pada Gambar 7 berikut ini.

Gambar 7. Reward Performance Model of Motivation



Sumber: Arnold dan Feldman (1996)

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja berhubungan positif dan signifikan. Demikian juga antara

kepuasan kerja dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka (Rivai, 2004: 456).

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan tercermin dari pernyataan "*a happy worker is a productive worker*" (Miner, 1988:225 dan Lawler, 1991:107; dalam Haerani, 2003). Karyawan yang puas tidak hanya akan meningkatkan produktivitasnya, tetapi juga kualitas kerjanya. Banyak ahli perilaku organisasi dan berbagai studi yang berkaitan dengan kepuasan kerja mengakui bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi tingkat kemangkiran bahkan pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi, maka salah faktor penting yang perlu mendapatkan perhatian dari para manajer adalah masalah kepuasan kerja.

B. Motivasi Kerja Karyawan

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatannya. Bahkan, manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai dan dinikmati (Westerman dan Pauline, 1997). Oleh karena itu, manusia terdorong atau termotivasi untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja, meskipun tidak semua aktivitas disebut kerja.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* dan memberikan

kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri atas dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (Rivai, 2005:456). Lebih lanjut, Rivai mengatakan bahwa motivasi meliputi perasaan unik, pikiran, dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan.

Motivasi pada dasarnya dapat memacu karyawan untuk bekerja keras, sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Carison dan William (1997) menjelaskan bahwa sumber motivasi terdiri dari 3 faktor yaitu: 1) kemungkinan untuk berkembang, 2) jenis pekerjaan, dan 3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja. Lebih lanjut diungkapkan, bahwa terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yaitu rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja, dan perlakuan adil dari manajemen.

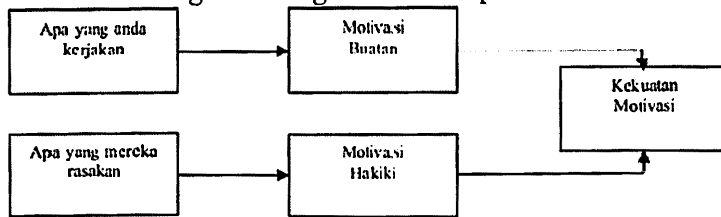
Davis dan Newstrom (1985); Timpe (1991:87) mengartikan motivasi sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya, dan apabila individu termotivasi karena mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, mereka dapat memuaskan keinginan mereka. Menurut Robbins (1994), motivasi adalah *the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need* (adanya kesediaan untuk menggunakan secara maksimal hasil usaha dalam mencapai tujuan perusahaan dengan maksud untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu karyawan).

Fichman (1988) mengatakan bahwa *motivations as an energizing condition of the organism that serves to direct organism to word the goal of a certain class* (motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu). Menurut McCormick (1990:268), motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, pengarahan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Selanjutnya, Martoyo (1998) menyatakan bahwa motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama yang terdiri atas 2 macam motivasi. Pertama, motivasi finansial yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif. Kedua, motivasi nonfinansial yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial atau uang, tetapi berupa hal-hal yang berbentuk pujian, penghargaan, pendekatan manusiawi, dan lain sebagainya.

Menurut Armstrong (1996:57), motivasi dapat muncul dalam dua bentuk yaitu: 1) motivasi buatan (*extrinsic*), yaitu apa yang dilakukan terhadap orang untuk memotivasi mereka, dan 2) motivasi hakiki (*intrinsic*), yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri sendiri yang memengaruhi orang untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu. Adapun pengaruh-pengaruh terhadap motivasi ditunjukkan pada Gambar 8 berikut ini.

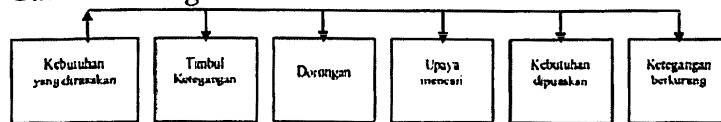
Gambar 8. Pengaruh-Pengaruh terhadap Motivasi



Sumber: Armstrong (1997:66)

Lebih lanjut, Armstrong (1996:230) menyatakan bahwa semua teori motivasi dikaitkan dengan pemuasan kebutuhan manusia, karena relevan untuk menekankan terlebih dahulu apa yang disebut sebagai proses motivasi yang secara skematis terlihat pada Gambar 8 berikut ini.

Gambar 9. Bagan Proses Motivasi



Sumber: Armstrong (1996:245)

Motivasi diperlukan dalam suatu organisasi karena merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong kinerja atas kerja seseorang. Tujuan motivasi sebagaimana yang dikemukakan di atas tentu saja merupakan sebagian kecil dari tujuan motivasi sesungguhnya. Biasanya, tujuan motivasi terintegrasi secara langsung maupun tidak langsung dalam jumlah orang yang lebih banyak untuk mencapai tujuan organisasi. Karena itu, pengetahuan dan pemahaman yang memadai oleh semua orang yang terlibat dalam suatu kerjasama organisasi terhadap tujuan motivasi akan memudahkan dalam penetapan dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, tujuan organisasi merupakan

ekspresi dari tujuan-tujuan individu yang bekerja di dalamnya.

McClelland dalam Hasibuan (2001), mengklasifikasikan motivasi sebagai berikut: (a) *achievement motivation* adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan; (b) *affiliation motivation* adalah dorongan untuk melaksanakan hubungan-hubungan dengan orang lain; (c) *competence motivation* adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi; (d) *power motivation* adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

Pemahaman terhadap pola motivasi yang paling dimungkinkan untuk menggerakkan dan mengarahkan segala potensi yang ada dalam diri seseorang adalah pemuasan kebutuhan dan keinginannya. Selain itu, pola motivasi akan membantu seseorang individu untuk lebih efektif menggunakan potensinya dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Hasibuan (2001) mengemukakan asas-asas motivasi sebagai berikut: a) asas mengikut-sertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat dan rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan, b) asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi, c) asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat, serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya, d) asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan, harus adil dan layak kalau masalahnya sama, dan e) asas perhatian

timbang batik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerjasama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Melaksanakan motivasi dalam organisasi, terutama oleh pimpinan diperlukan suatu metode yang tepat, Hasibuan (2001) menguraikan metode motivasi sebagai berikut: (1) motivasi langsung (*direct motivation*) adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan bonus, piagam dan lain sebagainya, dan (2) motivasi tidak langsung (*indirect motivation*) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang, karyawan yang tepat, dan lain-lainnya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga kepuasan dan produktivitas kerja meningkat.

Armstrong (1996:232) menyatakan bahwa hubungan antara motivasi dan prestasi kerja adalah sesuatu yang positif. Dalam arti, meningkatkan motivasi akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik, dan sebaliknya perbaikan prestasi kerja akan meningkatkan motivasi karena menimbulkan perasaan puas dan berprestasi.

Dari penjelasan di atas, bagi seorang manajer adalah penting untuk memahami konsekuensi apa yang mungkin timbul apabila para karyawan merasa perlakuan tidak adil. Dalam kaitan ini harus ditekankan bahwa adil atau tidaknya perlakuan terhadap seseorang, oleh yang bersangkutan dikaitkannya bukan dengan pemuasan kebutuhan

primernya, akan tetapi juga dengan semua jenis kebutuhan lainnya. Dalam hal ini, menurut teori-teori keadilan bahwa peranan dan perlakuan para manajer yang bersangkutan merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam motivasi kerja karyawannya.

Berkaitan dengan konsep dan teori-teori motivasi yang telah dijelaskan, Rivai (2004:470) mengemukakan bahwa salah satu model pendekatan teori motivasi yang terkait langsung dengan kepuasan dan kinerja karyawan adalah model sumber daya manusia. Lebih lanjut diungkapkan, bahwa karyawan di motivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena mereka puas saja, melainkan juga termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugas.

Jika dikaitkan dengan teori motivasi dengan kepuasan kerja, maka aplikasi teori motivasi berkaitan dengan peningkatan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Robbins (1996) menjelaskan inti motivasi dengan menyarankan sebagai berikut :

1. *Recognize individual differences.* Setiap karyawan mempunyai kebutuhan yang berbeda, janganlah mereka diperlakukan sama. Selanjutnya, sediakan waktu untuk mengetahui apa yang dianggap penting oleh setiap karyawan. Hal ini akan memudahkan anda memberikan penghargaan, jadwal kerja, dan merancang pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan secara individu.
2. *Use goals und feedback.* Karyawan akan bekerja keras dengan sasaran yang jelas dan sebaik umpan balik yang

diberikan oleh manajemen kepada mereka untuk mengerjakan dan mencapai sasaran kerja tersebut.

3. *Allow employees to participate in decisions that affect them.* Karyawan dapat berkontribusi pada beberapa keputusan yang berkaitan atau memengaruhi mereka sendiri, menyusun sasaran kerja, memilih sendiri paket *benefit* yang menguntungkan, menyeleksi jadwal kerja yang lebih baik dan lebih disukai. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan, komitmen terhadap sasaran kerja, motivasi, dan kepuasan kerja.
4. *Link rewards to performance.* Penghargaan juga harus merupakan bagian yang dapat mendukung terciptanya meningkatkan kinerja. Yang lebih penting, karyawan harus mengerti/memahami keterkaitannya. Ketidakpedulian/ketidaktahuan atas bagaimana penghargaan dalam kenyataannya begitu erat hubungannya dengan kriteria kinerja akan berdampak penerimaan individu karyawan terhadap hubungan/korelasi ini rendah, maka selanjutnya akan berakibat kinerja rendah, penurunan dalam kepuasan kerja, dan kenaikan *turnover* serta statistik ketidakhadiran.
5. *Check the system for equity.* Penghargaan juga harus dimengerti/disadari oleh karyawan sebagai proses penyeimbang dengan *input* yang mereka bawa yang disumbangkan dalam bekerja. Sebagai contoh sederhana, disini dapat diartikan sebagai pengalaman, kemampuan, usaha dan *input* lain yang dapat dilihat secara nyata dan dapat dijelaskan perbedaannya dalam kinerja diantaranya gaji/upah, pemberdayaan, dan penghargaan lainnya yang tampak.

C. Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2005:14), *performance* atau kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara

keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu, dan telah disepakati bersama.

Kinerja berasal dari kata "*job performance* atau *actual performance*" yang diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Sikula, 1981 dan Meggison, 1981). Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992; Casio, 1992; Donnelly *et al.* 1994). Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan menurut Robbin (1996) merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu, karena itu ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yaitu tugas individu, perilaku individu, dan ciri individu.

Bernadin dan Joyce (2000:135) memberi batasan kinerja (*performance*) sebagai "... *the record of outcomes produced on a specified function or activity during a specified time period*". Singkatnya, kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Higgins (1984:234); Schermerhorn *et al.* (1991); Rao (1996); Gomes (1997:59); As'ad (1998:13); Mangkunegara (2001:67) bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral maupun etika.

Secara teoretis, faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi. Menurut Hersey dan Blanchard (1993);

Robbins (1996), kinerja merupakan suatu fungsi dari: motivasi [*motivation* (M)], kemampuan [*ability* (A)], dan [*opportunity* (O)], atau $Kinerja = f(A \times M \times O)$. Artinya, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Namun, kesediaan dan keterampilan tersebut tidak cukup efektif tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Hal tersebut di atas juga sejalan dengan pendapat David McClelland dalam Mangkunegara (2004), yang mengemukakan bahwa "*human performance*" merupakan determinan dari *ability and motivation*, di mana *ability* merupakan determinan dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi kerja itu sendiri dapat terbentuk dengan adanya peluang karir yang jelas, rasa stres yang rendah, sehingga menciptakan kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang tinggi.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan yang dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Karena itu, Donnelly *et al.* (1994) mengemukakan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (a) harapan mengenai imbalan, (b) dorongan, (c) kemampuan, kebutuhan, dan sifat, (d) persepsi terhadap tugas, (e) imbalan internal dan eksternal, dan (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal pokok yaitu kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Artinya, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya, karena tanpa mengetahui ketiga faktor

tersebut, kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan kata lain, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan itu merupakan suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Kepuasan berhubungan dengan faktor-faktor individu, yaitu: (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, dan kemampuan menghadapi tekanan; (b) status dan senioritas, artinya makin tinggi hirarki di dalam perusahaan, maka akan lebih mudah individu tersebut untuk puas; (c) kecocokan dengan minat, artinya semakin cocok minat individu, maka semakin tinggi kepuasan kerjanya; (d) kepuasan individu dalam hidupnya, artinya individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, dan biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Individu yang memandang bahwa tempat ia bekerja menyediakan peluang karir dan dapat memenuhi kebutuhannya, maka ia akan berupaya untuk menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab agar dapat mencapai hasil sesuai standar kerja yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, individu yang memiliki kebutuhan yang kuat akan pengembangan karir, akan memberikan dampak pada motivasinya untuk senantiasa bekerja lebih baik dibanding dengan individu lainnya, dan tentu saja akan berimplikasi pada kinerjanya. Sebaliknya, walaupun ada harapan memperoleh peluang karir, tetapi baginya karir bukan sesuatu yang terpenting, maka motivasi kerjanya akan tetap rendah. Karena itu, Luthans (1998) mengungkapkan bahwa tingkat motivasi kerja yang rendah akan berdampak pada kinerja yang rendah pula.

Beban kerja dan gaji yang tidak proporsional akan berdampak pada rasa stres, terutama yang telah melampaui tingkat moderat akan menimbulkan dampak negatif, yaitu ketidakpuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak pada motivasi yang rendah. Karyawan yang terbebas dari stres akan merasakan tingkat kepuasan yang tinggi, sehingga motivasi kerjanya meningkat dan kinerja kerja pun juga ikut meningkat.

Secara teoretis, kepuasan kerja dan motivasi kerja terkait secara langsung dengan komitmen organisasi. Menurut Mangkunegara (2004), hal tersebut terjadi karena faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya kepuasan, motivasi, dan komitmen organisasional pada dasarnya adalah sama, yaitu: 1) konflik dengan kebutuban personal, 2) kurangnya pembelajaran, 3) kurangnya perlakuan adil, 4) tunjangan moneter yang tidak mencukupi, 5) jeleknya hubungan dengan rekan kerja, 6) tidak adanya perlindungan kerja, 7) kurangnya keamanan kerja, dan 8) kurangnya pengembangan atau peluang karir.

Usaha atau motif untuk meraih prestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melaksanakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat yang baik. Usaha berprestasi tersebut dapat dicerminkan oleh usaha untuk meraih jenjang pendidikan (*knowledge*) yang lebih tinggi, karena diyakini bahwa pendidikan adalah salah satu bentuk modal manusia, selain pengalaman dan kesehatan.

McClelland dalam Mangkunegara (2004) mengemukakan 5 karakteristik dari karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu: 1) memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, 2) berani mengambil risiko, 3) memiliki tujuan yang realistis, 4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikannya, dan 5)

mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkannya.

Dengan demikian, kinerja pada hakikatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Selain itu, kinerja mempunyai 4 aspek, yaitu: (1) kemampuan, (2) penerimaan tujuan perusahaan, (3) tingkatan tujuan yang dicapai, dan (4) interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan di mana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, Rivai (2004) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang menentukan dan dinilai untuk mengukur kinerja adalah: 1) kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas, serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya; 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh yang pada intinya individu memahami tugas, fungsi, serta tanggung jawabnya sebagai karyawan; 3) kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, dan melakukan negosiasi.

Dengan demikian, Lazer dan Wikstrom (1977) dalam Rivai (2006) mengatakan determinan dari kinerja adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, kecerdasan, pemecahan masalah,

pendelegasian, sikap, usaha, kepuasan, dan motivasi dan organisasi.

Dalam kajian berbagai literatur, kinerja selalu dikaitkan dengan kepuasan kerja. Asumsinya, bahwa kepuasan kerja dan kinerja berangkat dari satu individu (Davis dan Newton, 1982; Iffaldano dan Muchinsky, 1985). Walaupun demikian, dalam penelitian ilmiah hubungan dan pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja hingga saat ini, masih terus dipertentangkan (Luthans, 1998:146; Haerani, 2003). Berkaitan dengan hal tersebut, maka penelitian ini mengacu dan menggunakan konsep kepuasan kerja yang memengaruhi kinerja sebagaimana yang digunakan peneliti manajemen sumber daya manusia terdahulu (Iverson dan Roy, 2000; Brewer dan Clippard, 2002; Ramakrishna dan Potosky, 2003; Snipes *et al.* 2004).

D. Studi Empiris Tentang Teori Kepuasan, Motivasi, dan Kinerja

Studi empiris yang memiliki relevansi dengan penelitian ini, baik yang dilakukan di Indonesia maupun yang dilakukan di beberapa negara lainnya, diharapkan dapat lebih mempertajam dan memperkuat rumusan kerangka konsep penelitian ini.

Studi Kirkpatrick dan Locke, (1991) yang meneliti tentang karakteristik kepemimpinan di dalam kelompok kerja kecil. Hasil penelitian tersebut, bahwa terdapat 6 karakteristik yang cenderung membedakan antara pemimpin dengan bukan pemimpin yaitu: ambisi dan semangat, hasrat untuk memimpin, kejujuran, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Dalam penelitian tersebut, juga ditemukan pula bahwa orang-orang yang mempunyai sifat mawas diri yang kuat dalam arti sangat luwes dalam menyesuaikan perilakunya ke dalam suatu situasi yang berlainan,

berkemungkinan jauh lebih besar untuk muncul sebagai pemimpin dalam kelompok-kelompok daripada mereka yang sifat mawas dirinya lemah. Secara kumulatif, hasil penelitian tersebut memberikan sejumlah alternatif kemungkinan karakteristik meningkatkan sukses sebagai pemimpin, namun tidak satupun dari karakteristik tersebut menjamin kesuksesan.

Studi Lippit dan White (1930), pola perilaku agresif dalam menciptakan iklim sosial pada klub hobi anak-anak yang berumur 10 tahun untuk yang mengetahui perilaku kepemimpinan melalui 3 gaya, yaitu otokratis, demokratis dan *laissez faire*. Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa kesukaan anak-anak yang melimpah pada pemimpin yang demokratis. Dalam interviu, 19 dari 20 anak menyatakan lebih menyukai perilaku pemimpin yang demokratis dibanding dengan perilaku pemimpin yang otokratis. Yang menarik dari penelitian tersebut adalah terdapat satu orang anak yang menyukai pemimpin yang otokratis, dan kebetulan anak tersebut adalah anak seorang militer, dan memberikan komentar bahwa ia sangat menyukai pemimpin otoriter karena sangat keras. Sementara itu, 19 anak lainnya tidak mempertimbangkan kekerasan sebagai suatu kebaikan. Mereka mengatakan bahwa pemimpin otokratis tidak memberikan kesempatan kepada kami untuk melakukan sesuatu yang kami senang atau kami harus mengerjakan sesuatu, ia hanya meng-inginkan kami menyelesaikan pekerjaan dengan tergesa-gesa. Ke-19 anak tersebut juga mengatakan kami menyukai pemimpin demokratis, karena ia tidak pernah mencoba sebagai majikan (bos) dan kami mempunyai banyak hal yang bisa kami lakukan. Mereka juga lebih menyukai pemimpin *laissez faire* daripada pemimpin otokratis. Sayangnya, penelitian tersebut tidak mengungkapkan pengaruh langsung dari perilaku kepemimpinan tersebut pada produktivitas, namun hanya

dirancang mengamati pola perilaku yang agresif dari kelompok yang produktif.

Studi Halpin (1959) yang mencoba menganalisis berbagai dimensi dari perilaku pemimpin. Penelitian menggunakan kuesioner deskripsi perilaku pemimpin [*The Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*]. Hasil penelitian diketahui bahwa terdapat dua dimensi utama yang selalu muncul dari perilaku kepemimpinan, yaitu perhatian (*consideration*) dan struktur pengambilan inisiatif (*initiating structure*). Faktor *consideration* menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan. Sedangkan faktor *initiating structure* menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu mengatur dan menentukan hubungannya dengan bawahan. Pemimpin itu menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur dan peran dalam pencapaian tujuan organisasi, dan cara pelaksanaannya. Studi tersebut menunjukkan fungsi-fungsi kepemimpinan yang penting, yaitu berpijak pada pengarahan tugas atau tujuan dan perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan individu.

Studi Iverson dan Roy (1994), menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen kesikapan. Karyawan yang memandang diperlakukan secara adil dalam hal imbalan oleh organisasinya akan mampu beridentifikasi diri dan terlibat di dalamnya. Selanjutnya, loyalitas yang tinggi terhadap organisasinya. Ditemukan juga bahwa kepuasan kerja mengurangi keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang mengindikasikan tingginya komitmen organisasional karyawan.

Studi Becker *et al.* (1996) yang meneliti komitmen dan implikasinya terhadap kinerja pekerjaan menemukan bahwa sikap dan komitmen supervisor berhubungan positif

dan signifikan dengan kinerja. Selanjutnya, komitmen terhadap supervisor terkait erat dengan kinerja dibandingkan dengan komitmen organisasional. Komitmen yang didasarkan atas internalisasi nilai-nilai supervisor dan organisasi berpengaruh pula terhadap kinerja. Implikasi dari penelitian ini, terutama bagi profesional sumber daya manusia adalah lebih penting untuk memusatkan perhatian pada upaya membangun komitmen terhadap supervisor dibanding komitmen terhadap organisasi dalam upaya mengembangkan kinerja karyawan.

Studi Natsir (2003) tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa: 1) baik gaya kepemimpinan transaksional maupun gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah, sedangkan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung negatif; 2) Gaya kepemimpinan karismatik berpengaruh langsung dan positif, baik terhadap perilaku kerja maupun terhadap kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah; 3) perilaku kerja karyawan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

Studi Banker *et al.* (1996) yang meneliti efek dari salah satu unsur kepuasan kerja, yaitu kepuasan bayaran insentif terhadap kinerja tenaga *sales*, menemukan bahwa kepuasan bayaran insentif berimplikasi positif terhadap beberapa indikator kinerja, seperti peningkatan volume penjualan, kepuasan pelanggan, laba di saat persaingan makin ketat, dan penurunan pada level monitoring supervisor. Penelitian lain dari Banker juga menemukan bahwa penjualan meningkat setelah 66 bulan diterapkannya program insentif.

Studi Daniel *et al.* (1950) yang bertujuan untuk menentukan prinsip-prinsip yang memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas karyawan atas dasar partisipasi yang mereka berikan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa supervisor pada seksi produksi tinggi lebih menyukai: a) pengendalian yang terbuka dibanding yang terlalu ketat; b) sejumlah otoritas dan tanggung jawab yang ada dalam pekerjaan; c) menggunakan waktunya untuk pengendalian; d) memberikan pengawasan terbuka pada bawahannya dibandingkan pengawasan yang ketat; e) berorientasi pada karyawan daripada berorientasi pada produksi. Sedangkan supervisor pada seksi produksi rendah mempunyai karakteristik dan teknik-teknik yang berlawanan, yaitu pengendalian khusus dan orientasi pada produksi.

Vandenberg dan Lance (1992) dalam penelitiannya dengan dua tujuan. Pertama, menguji hubungan sebab-akibat antara sikap kepemimpinan dalam arti komitmen dengan kepuasan kerja melalui: a) kepuasan menyebabkan komitmen; b) komitmen menyebabkan kepuasan; c) komitmen dan kepuasan berhubungan timbal balik. Kedua, menguji model mana yang paling sesuai dengan menggunakan rancangan studi longitudinal. Sampel penelitian tersebut adalah para profesional sistem informasi manajemen. Pengujian model menggunakan kombinasi *pseudogeneralized least squares* dan *full information maximum-likelihood estimation procedure*. Hasil penelitian tersebut mendukung model komitmen yang menyebabkan kepuasan.

Studi Gregson (1992); Posnanski dan Blinc (1997) yang bertujuan melihat hubungan kausal antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dengan menggunakan model persamaan struktural dan menggunakan objek penelitian dari para tenaga akuntan. Hasil penelitian Gregson menunjukkan terdapat hubungan kausal antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional tanpa

melihat perbedaan level akuntan publik dalam satu sampel. Demikian juga dengan penelitian Posnanski dan Blinc bahwa terdapat hubungan kausal walaupun tidak tersimpulkan, tetapi apabila pengujian dirambahkan dengan memasukkan korelasi variabel dependen, maka tampak bahwa model hubungan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja lebih baik dibanding dengan model kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

Studi Yoesef (2000) yang mengkaji hubungan antara faktor-faktor motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan kepuasan terhadap gaji dan keamanan kerja, serta kurang memiliki alternatif pekerjaan di luar akan bekerja keras dan menyelesaikan tugas-tugasnya demi mewujudkan tujuan perusahaan dan cenderung bersikap positif untuk menerima perubahan, sehingga mereka lebih berkomitmen kerja yang tinggi dan pada akhirnya kinerja mereka akan lebih tinggi. Sedangkan karyawan yang tidak puas serta memiliki banyak alternatif pekerjaan di luar organisasinya, cenderung bersikap negatif dan menolak perubahan dan ketika perubahan dilakukan mereka akan meninggalkan organisasinya dan mencari organisasi lain yang dianggap memiliki kemudahan-kemudahan.

Zulkifli (1996) yang melakukan penelitian terhadap buruh pemetik teh di PTP VIII Kayu Karo. Penelitian dilakukan untuk melihat hubungan antara peluang karir dengan kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa faktor, gaji, pengawasan, dan peluang promosi secara simultan memiliki kontribusi sebesar 60% terhadap peningkatan kinerja buruh. Namun, secara parsial yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja adalah kepuasan pengawasan, yaitu sebesar 60,47%, kemudian promosi sebesar 19,62%, dan kepuasan gaji yang paling kecil pengaruhnya, yaitu sebesar 6,08%. Dengan demikian ketersediaan peluang karir dalam suatu

organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Studi Mardiana dan Muafi (2001) yang dilakukan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pemeriksa BPKP di Yogyakarta dengan jumlah sampel 100 orang. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, namun antara pegawai pemeriksa bagian pengeluaran dan bagian penerimaan tidak terdapat perbedaan kinerja. Dengan kecenderungan tersebut, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Studi Darden *et al.* (1989) tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan komitmen dan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya supervisor (otoriter, partisipatif, dan orientasi personal) oleh manajemen berhubungan positif dengan kepuasan, namun berhubungan negatif dengan kinerja pekerjaan atas dasar laporan pribadi. Gaya partisipatif yang bersahabat mengurangi stres peran serta meningkatkan komitmen karir *retailing* maupun perusahaan. Selanjutnya, juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pendekatan partisipatif yang bersahabat berhubungan negatif dengan kinerja tenaga ritel berdasarkan pengakuan pribadinya. Bekerja di bawah manajemen partisipatif membuat karyawan merasa kurang tertekan, sehingga kinerjanya lebih rendah dibanding dengan rekannya yang bekerja di bawah manajemen yang otoriter.

Survey independen dari CMA (2000) dalam Haerani (2003) terhadap pekerja Canadian, mengkaji tentang keterkaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja, menjelaskan bahwa organisasi yang telah memberikan pengakuan dan pengukuran kinerja pekerjaan menyebabkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi di antara para

karyawan. Penelitian tersebut dikembangkan berdasarkan penelitian sebelumnya (Gallup), untuk mengonfirmasi apakah loyalitas karyawan yang digunakan cenderung menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih tinggi yang diukur melalui peningkatan penjualan, peningkatan produktivitas, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan level bawah.

Studi Wright (1992) yang menguji peran perantara dari valensi dalam keterkaitan antara insentif dan komitmen tujuan, serta peran perantara dari komitmen tujuan dalam keterkaitannya antara insentif dan kinerja, menemukan bahwa insentif berpengaruh terhadap komitmen tujuan dan komitmen tujuan berhubungan positif dengan kinerja.

Studi Purwanggono (2005) yang mengkaji pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa telekomunikasi. Hasilnya menunjukkan bahwa faktor-faktor motivasi yang meliputi: gaji dan jaminan sosial, harapan untuk berkarir, perhatian para manajer, kompetensi karyawan, jenis pekerjaan, kelengkapan kerja, lingkungan kerja, dan kebijaksanaan perusahaan secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa telekomunikasi di Jawa Barat.

Studi Haerani (2003) yang mengkaji pengaruh perubahan organisasi terhadap peluang karir, stres, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa: 1) perubahan organisasi dalam bentuk merger berdampak dan mengarah ke perubahan yang positif, baik dilihat dari segi kemudahan penyelesaian pekerjaan dan pelayanan kepada konsumen, kesinambungan pekerjaan, kerjasama dengan rekan kerja, penempatan karyawan maupun terhadap kinerja karyawan, baik secara individu, kelompok maupun organisasi; 2) perubahan organisasi dalam bentuk merger terbukti

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa di bawah manajemen dan struktur organisasi baru, memungkinkan karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif, serta ditunjang oleh penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, yang pada akhirnya berimplikasi positif terhadap kinerja karyawan; 3) Peluang karir berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap stres, tetapi berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional, sementara terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan; 4) Stres berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sebaliknya tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak memiliki pengaruh timbal balik yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan; 5) Kepuasan kerja karyawan setelah merger mempunyai pengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan setelah merger justru akan menimbulkan konsekuensi yang kurang menguntungkan bagi pencapaian kinerja karyawan.

Studi Cambell *et al.* (1993) yang meneliti tentang sistem imbalan jasa, penilaian kinerja, dan motivasi individu, menyimpulkan bahwa untuk tetap mampu berkompetisi, perusahaan harus mampu menarik minat pegawai untuk berkinerja sebaik-baiknya. Sistem imbalan jasa dapat dijadikan daya tarik yang kuat.

Carolel dan Massey (1996) melakukan studi tentang motivasi karyawan di perusahaan negara dan swasta. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa personel sektor negeri termotivasi oleh: stabilitas dan jaminan kerja,

kerjasama tim, dan pelayanan masyarakat. Namun, kebutuhan untuk kerjasama tim hanya menempati urutan ke-17 bagi sektor swasta. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak adanya perbedaan menonjol di antara kedua kelompok. Pentingnya pelayanan masyarakat sebagai motivator khas pegawai negeri dan sebagai tolak ukur keefektifan mereka, hanya menempati urutan ke-10, justru bagi personal swasta faktor ini menempati urutan ke-7.

Bhagat dalam Haerani (2003) mengemukakan bahwa individu dengan tingkat kompetensi yang berbeda memberi respon yang berbeda pula terhadap suatu hal, misalnya stres yang tinggi karena beban kerja yang tinggi akan memberi kepuasan kerja yang tinggi pula bagi individu yang memiliki kompetensi tinggi. Sebaliknya, pada individu yang tingkat kompetensi yang rendah, akan merasakan kepuasan kerja yang rendah ketika stres yang dialaminya tinggi.

E. Kerangka Konseptual Sumber Daya Manusia

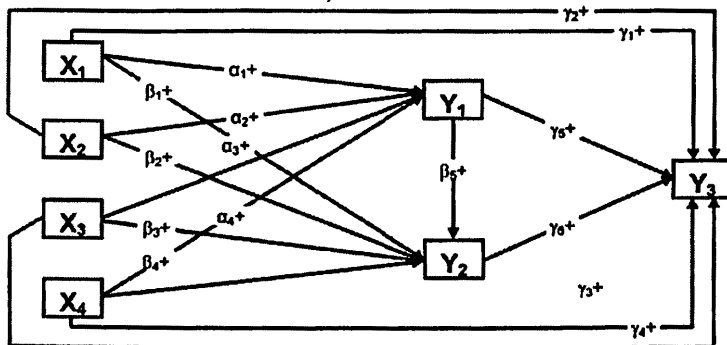
Sumber daya manusia memainkan peran strategis dan menentukan dalam keberhasilan organisasi, sehingga dalam manajemen sumberdaya manusia ditekankan perlunya suatu proses yang terintegrasi dalam berbagai dimensi antara lain gaya kepemimpinan, keterbukaan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, kondisi kerja, sehingga diharapkan akan mampu menghasilkan kinerja yang optimal untuk pengembangan organisasi. Selain itu, sumber daya manusia sebagai aset yang sangat strategis membutuhkan perhatian yang berorientasi pada penciptaan suatu kesatuan pandangan yang sama terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan.

Peran kepemimpinan dikatakan sebagai faktor kunci yang utama, karena kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan sumber kekuatan, inspirasi, motivasi, dan

sementer kekuatan lainnya. Artinya, tanpa kepemimpinan yang baik, maka organisasi hanya akan merupakan campur aduknya manusia dan peralatan.

Dalam penelitian ini, faktor internal sebagai variabel *endogenous* dan faktor eksternal sebagai variabel *exogenous* yang secara keseluruhan dan simultan diprediksi akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan. Untuk melihat dan menjelaskan Hubungan antara variabel tersebut ditunjukkan dalam kerangka konseptual pada Gambar 10 berikut ini.

Gambar 10. Kerangka Konseptual Model Pengaruh Karakteristik Pribadi (X_1), Kompetensi Individu (X_2), sikap (X_3), kemampuan komunikasi pemimpin (X_4), Kepuasan Kerja (Y_1), Motivasi Kerja (Y_2), dan Kinerja Karyawan (Y_3)



Sumber: Hasil Rumusan Kerangka Konseptual, 2006

Keterangan:

α, β , dan γ : Parameter

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

Mengacu pada model kerangka konseptual di atas, maka dapat dibentuk hubungan fungsional antara variabel dalam bentuk persamaan fungsi matematis sebagai berikut:

$$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3, X_4) \dots \dots \dots (2.1)$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, X_3, X_4, Y_1) \dots \dots \dots (2.2)$$

$$Y_3 = f(X_1, X_2, X_3, X_4, Y_1, Y_2) \dots \dots \dots (2.3)$$

Dimana:

- X_1 : Karakteristik Pribadi Pemimpin
- X_2 : Kompetensi Individu Pemimpin
- X_3 : Sikap Pemimpin
- X_4 : Kemampuan Komunikasi Pemimpin
- Y_1 : Kepuasan Kerja
- Y_2 : Motivasi Kerja
- Y_3 : Kinerja Karyawan

Pola hubungan antara variabel X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 dalam kedudukannya sebagai variabel *exogenous* terhadap Y_1 , Y_2 dan Y_3 yang dalam hal ini sebagai variabel *endogenous* merupakan pola hubungan fungsional yang bersifat langsung dan tidak langsung. Kemudian, pola hubungan antara variabel kepuasan kerja (Y_1) dan motivasi kerja (Y_2) dalam kedudukannya sebagai variabel *endogenous intervening* terhadap kinerja karyawan (Y_3), dan variabel *endogenous dependent* juga merupakan pola hubungan fungsional yang bersifat langsung dan tidak langsung.

Dalam penelitian ini pola hubungan antara variabel dianalisis dengan menggunakan model *structural equation modeling* (SEM), sehingga pengaruh setiap variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous intervening* dan variabel *endogenous dependent* dapat diketahui, baik yang bersifat langsung maupun yang bersifat tidak langsung.

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

Variabel perilaku kepemimpinan yang meliputi karakteristik pribadi (X_1), kompetensi individu (X_2), sikap (X_3), dan kemampuan komunikasi pemimpin (X_4), merupakan variabel yang tidak dapat dikontrol dan perubahannya tergantung dari kemauan dan kebijakan pemimpin, sehingga terjadinya perubahan terhadap pola perilaku kepemimpinan diharapkan dapat memengaruhi pola perilaku kerja karyawan yang dapat diamati melalui kepuasan (Y_1), motivasi (Y_2), dan kinerja kerja karyawan (Y_3).

Berdasarkan pola hubungan antar variabel seperti tergambar pada kerangka konseptual serta persamaan 2.1, 2.2, dan 2.3 yang merupakan suatu sistem persamaan simultan yang dapat ditulis dengan bentuk persamaan linier sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \mu_3 \dots \dots \dots (2.1a)$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 Y_1 + \mu_2 \dots \dots (2.2a)$$

$$Y_3 = \gamma_0 + \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \gamma_3 X_3 + \gamma_4 X_4 + \gamma_5 Y_1 + \gamma_6 Y_2 + \mu_1 \dots \dots (2.3a)$$

Selanjutnya, melalui proses manipulasi matematis persamaan 2.1a, 2.2a, dan 2.3a dapat dibentuk *reduced form* (model lengkap *reduced form*) sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \mu_3 \dots \dots \dots (2.1b)$$

$$Y_2 = \theta_0 + \theta_1 X_1 + \theta_2 X_2 + \theta_3 X_3 + \theta_4 X_4 + \mu_4 \dots \dots \dots (2.2b)$$

$$Y_3 = \lambda_0 + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 X_3 + \lambda_4 X_4 + \mu_5 \dots \dots \dots (2.3b)$$

Dimana:

α_0 : konstanta dari Y_1

$\theta_0 = \beta_0 + \alpha_0 \beta_5$: konstanta dari Y_2

$\lambda_0 = \gamma_0 + \beta_0 \gamma_0 + \alpha_0 \gamma_5 + \alpha_0 \beta_5 \gamma_6$: konstanta dari Y_3

μ_3 : error term dari Y_1

$\mu_4 = \mu_2 + \beta_3\mu_3$: error term dari Y_2

$\mu_5 = \gamma_5\mu_3 + \beta_5\gamma_6\mu_4$: error term dari Y_3

Berdasarkan persamaan di atas, maka untuk mengetahui pengaruh variabel masing-masing, baik pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), maupun pengaruh totalnya (*total effect*) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*).

- a. α_1 : besarnya pengaruh X_1 terhadap Y_1
 α_2 : besarnya pengaruh X_2 terhadap Y_1
 α_3 : besarnya pengaruh X_3 terhadap Y_1
 α_4 : besarnya pengaruh X_4 terhadap Y_1
- b. β_1 : besarnya pengaruh X_1 terhadap Y_2
 β_2 : besarnya pengaruh X_2 terhadap Y_2
 β_3 : besarnya pengaruh X_3 terhadap Y_2
 β_4 : besarnya pengaruh X_4 terhadap Y_2
- c. γ_1 : besarnya pengaruh X_1 terhadap Y_3
 γ_2 : besarnya pengaruh X_2 terhadap Y_3
 γ_3 : besarnya pengaruh X_3 terhadap Y_3
 γ_4 : besarnya pengaruh X_4 terhadap Y_3

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

- a. $\alpha_1\beta_5$: besarnya pengaruh X_1 terhadap Y_2 melalui Y_1
 $\alpha_2\beta_5$: besarnya pengaruh X_2 terhadap Y_2 melalui Y_1
 $\alpha_3\beta_5$: besarnya pengaruh X_3 terhadap Y_2 melalui Y_1
 $\alpha_4\beta_5$: besarnya pengaruh X_4 terhadap Y_2 melalui Y_1
- b. $\beta_1\gamma_6$: besarnya pengaruh X_1 terhadap Y_3 melalui Y_2
 $\beta_2\gamma_6$: besarnya pengaruh X_2 terhadap Y_3 melalui Y_2
 $\beta_3\gamma_6$: besarnya pengaruh X_3 terhadap Y_3 melalui Y_2

- $\beta_4\gamma_6$: besarnya pengaruh X_4 terhadap Y_3 melalui Y_2
 $\alpha_1\gamma_5$: besarnya pengaruh X_1 terhadap Y_3 melalui Y_1
 $\alpha_2\gamma_5$: besarnya pengaruh X_2 terhadap Y_3 melalui Y_1
 $\alpha_3\gamma_5$: besarnya pengaruh X_3 terhadap Y_3 melalui Y_1
 $\alpha_4\gamma_5$: besarnya pengaruh X_4 terhadap Y_3 melalui Y_1
 $\alpha_1\beta_5\gamma_6$: besarnya pengaruh X_1 terhadap Y_3 melalui Y_1 dan Y_2
 $\alpha_2\beta_5\gamma_6$: besarnya pengaruh X_2 terhadap Y_3 melalui Y_1 dan Y_2
 $\alpha_3\beta_5\gamma_6$: besarnya pengaruh X_3 terhadap Y_3 melalui Y_1 dan Y_2
 $\alpha_4\beta_5\gamma_6$: besarnya pengaruh X_4 terhadap Y_3 melalui Y_1 dan Y_2

3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

- a. $\theta_1 = \beta_1 + \alpha_1\beta_5$: total pengaruh X_1 terhadap Y_2
 $\theta_2 = \beta_2 + \alpha_2\beta_5$: total pengaruh X_2 terhadap Y_2
 $\theta_3 = \beta_3 + \alpha_3\beta_5$: total pengaruh X_3 terhadap Y_2
 $\theta_4 = \beta_4 + \alpha_4\beta_5$: total pengaruh X_4 terhadap Y_2
 b. $\lambda_1 = \beta_1\lambda_6 + \alpha_1\lambda_5 + \alpha_1\beta_5\lambda_6$: total pengaruh X_1 terhadap Y_3
 $\lambda_2 = \beta_2\lambda_6 + \alpha_2\lambda_5 + \alpha_2\beta_5\lambda_6$: total pengaruh X_2 terhadap Y_3
 $\lambda_3 = \beta_3\lambda_6 + \alpha_3\lambda_5 + \alpha_3\beta_5\lambda_6$: total pengaruh X_3 terhadap Y_3
 $\lambda_4 = \beta_4\lambda_6 + \alpha_4\lambda_5 + \alpha_4\beta_5\lambda_6$: total pengaruh X_4 terhadap Y_3

Berdasarkan kerangka konseptual dan persamaan-persamaan fungsi sebagaimana telah diuraikan di atas, maka pola pengaruh antara variabel dalam penelitian ini dengan membandingkan hasil penelitian sebelumnya, ditunjukkan pada Tabel 5 berikut ini.

Tabel 5. Ikedudukan Variabel, Sifat Pengaruh antara Variabel dan Penelitian yang Mendukung

No	Kedudukan Variabel	Kedudukan Variabel	Sifat Pengaruh	Penelitian Pendukung
1.	Karakteristik Pribadi	Kepuasan Kerja (V)	Positif	Lipfert dan White (1930); Darden <i>et al</i> (1989); Stogdill dan Coons (1992)
2.	Karakteristik Pribadi	Motivasi Kerja (V)	Positif	Razi (2004); Mawar (1998); Stogdill dan Coons (1992)
3.	Karakteristik Pribadi	Kinerja Karyawan (V)	Positif	Martandani dan Muli (2001); Stogdill dan Coons (2006)
4.	Kompetensi Individu	Kepuasan Kerja (V)	Positif	Hacran (2003); Volk dan Flett (1992); Lock (1997)
5.	Kompetensi Individu	Motivasi Kerja (V)	Positif	Volk dan Flett (1992); Lock (1997)
6.	Kompetensi Individu	Kinerja Karyawan (V)	Positif	Martandani dan Muli (2001); Hacran (2003)
7.	Sikap (X)	Kepuasan Kerja (V)	Positif	Kerson dan Roy (1994); Vandenberg dan Lance (1992); Gregson (1992); Pomeroy dan Blinn (1997); Darden <i>et al</i> (1989); Robbins (2003); Brooke <i>et al</i> (1988)
8.	Sikap (X)	Motivasi Kerja (V)	Positif	Robbins (2003); Brooke <i>et al</i> (1988)
9.	Sikap (X)	Kinerja Karyawan (V)	Positif	Blocker (1996); Nasir (2003); Darden <i>et al</i> (1989); Martandani dan Muli (2001)
10.	Kemampuan	Kepuasan Kerja (V)	Positif	Hicks dan Guller (1975); Beach (1990)
11.	Komunikasi (X)	Motivasi Kerja (V)	Positif	Hicks dan Guller (1975); Beach (1990)
12.	Kemampuan	Kinerja Karyawan (V)	Positif	Martandani dan Muli (1990)
13.	Komunikasi (X)	Kepuasan Kerja (V)	Positif	Snipes <i>et al</i> (2004); Cambell (1993); Miner (1988); Lawler (1991)
14.	Kepuasan Kerja (V)	Kinerja Karyawan (V)	Positif	Banker <i>et al</i> (1996); Snipes <i>et al</i> (2004); Zulkifli (1996); Hacran (2003)
15.	Motivasi Kerja (V)	Kinerja Karyawan (V)	Positif	Lane (2004); Rodney <i>et al</i> (2002); Yocet (2000); Zulkifli (1996); Amstrong (1996)

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

BAB 5

GAMBARAN UMUM BPR DAN HASIL PENELITIAN

A. Perkembangan BPR di Sulawesi Selatan serta Total Asetnya

Dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi nasional secara umum dan pertumbuhan ekonomi Sulawesi Selatan secara khusus serta untuk mendukung perkembangan usaha bersifat dinamis dan efisien, diperlukan perbankan nasional yang tangguh, termasuk industri BPR yang sehat, kuat, produktif, dan memiliki daya saing agar mampu melayani masyarakat, terutama pengusaha mikro dan kecil.

Sejalan dengan visi perbankan nasional, yaitu untuk mencapai sistem perbankan yang sehat, kuat dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan, maka kelembagaan industri BPR perlu diperkuat, antara lain pada aspek permodalan dan aspek kompetensi anggota dan calon anggota direksi. Selain itu, dalam rangka meningkatkan fungsi intermediasi BPR melalui perluasan jaringan kantor. Ketentuan pembukaan kantor cabang perlu direlaksasi dengan mengacu pada Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 dan Peraturan Bank Indonesia Nomor: 8/26/PBI/2006 tentang Bank Perkreditan Rakyat yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan syariah serta tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian berupa kemampuan permodalan dan

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

aspek kelayakan usaha serta yang paling penting adalah kemampuan dan kompetensi sumber daya manusianya.

Berdasarkan kebijakan dan ketentuan tersebut, maka secara kuantitas lembaga Bank di Sulawesi Selatan mengalami perkembangan cukup signifikan, termasuk di dalamnya BPR seperti terlihat pada Tabel 6 berikut ini.

Tabel 6. Perkembangan Jumlah Bank dan Kantor Pelayanan di Sulawesi Selatan

No	Kelembagaan	Tahun 2006		Juni 2007	
		Bank	Kantor	Bank	Kantor
1	Bank Umum	32	589	34	618
2	BPR	30	44	31	49
	Jumlah Bank	62	633	65	667

Sumber: Bank Indonesia Makassar, 2007

Tabel 6 memberikan penjelasan bahwa perkembangan jumlah total Bank yang beroperasi di wilayah Sulawesi Selatan hingga tahun 2007 telah mencapai 65 Bank atau naik sebesar 4,84% jika dibandingkan tahun 2006 yang jumlahnya hanya 62 bank. Demikian halnya dengan jumlah kantor pelayanan juga mengalami peningkatan dari 633 kantor pada tahun 2006 menjadi 667 kantor pada tahun 2007 atau naik sebesar 5,37% (Bank Indonesia Makassar, 2007). Jika perkembangan lembaga bank dilihat berdasarkan kelompok bank, maka dapat dijelaskan bahwa untuk Bank Umum jumlahnya mengalami perkembangan dari 32 bank pada tahun 2006 menjadi 34 bank pada tahun 2007 atau naik sebesar 6,25%, sedangkan untuk BPR mengalami perkembangan dari 30 bank pada tahun 2006 menjadi 31 bank pada tahun 2007 atau mengalami kenaikan sebesar 3,33%.

Selanjutnya berkaitan dengan perkembangan jumlah kantor, Bank Umum mengalami kenaikan sebesar 4,92%

atau bertambah dari 598 kantor pada tahun 2006 menjadi 618 kantor pada tahun 2007. Sementara untuk BPR mengalami kenaikan sebesar 11,36% atau mengalami pertambahan dari 44 kantor pada tahun 2006 menjadi 49 pada tahun 2007. Dengan melihat perkembangan tersebut, memberikan indikasi bahwa komitmen pemerintah dalam membangun perekonomian daerah khususnya di Sulawesi Selatan melalui penyediaan sarana perbankan secara terus menerus dilaksanakan dengan baik.

Sebagai lembaga intermediasi, perbankan (Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat) di Sulawesi Selatan melalui kegiatan penghimpunan DPK pada tahun 2006 mengalami peningkatan sebesar 2,24%, yaitu Rp 19,05 triliun pada triwulan III-2006 dibandingkan dengan triwulan sebelumnya yang hanya sebesar Rp 18,64 triliun. Sedangkan penyaluran kredit dalam periode yang sama mengalami penurunan sebesar 3,10%, yaitu Rp 16,23 triliun pada triwulan III-2006 dibanding dengan triwulan sebelumnya yang jumlahnya sebesar Rp 18,64 triliun. Meskipun Bank Indonesia (BI) telah melakukan berbagai upaya untuk mendorong laju penyaluran kredit yang antara lain dengan menurunkan BI *rate*, namun secara umum respon perbankan terhadap upaya tersebut baru seputar penurunan suku bunga pinjaman.

Berdasarkan rasio perbandingan antara jumlah kredit yang disalurkan dengan dana yang dihimpun dari masyarakat [*loan to debt ratio* (LDR)] untuk tahun 2006, maka kinerja perbankan daerah hingga akhir periode laporan tercatat mengalami sedikit penurunan, di mana pada triwulan III-2006 LDR perbankan Sulawesi Selatan tercatat sebesar 89,88%, sedangkan pada periode laporan tercatat 85,19%. Namun untuk tahun 2007 sampai dengan periode III, LDR perbankan di Sulawesi Selatan kembali

mengalami peningkatan hingga mencapai 90 persen lebih (KBI, Makassar/Fajar 25 November 2007).

Terjadinya penurunan LDR tahun 2006, disebabkan karena laju pertumbuhan dana masyarakat yang disimpan pada perbankan daerah lebih tinggi daripada laju pertumbuhan penyaluran kredit. Sedangkan lambannya pertumbuhan kredit antara lain dipicu oleh faktor masih rendahnya permintaan yang disebabkan tingkat suku bunga yang tinggi serta sifat kehati-hatian (*prudent*) bank dalam penyaluran kredit, terutama dalam menyikapi kecenderungan kondidi perekonomian, baik dalam skala regional maupun nasional yang cenderung masih stagnan.

Dilihat menurut jenis penggunaan, secara tahunan kredit konsumsi mengalami pertumbuhan tertinggi yang mencapai 17,75%, sementara kredit modal kerja tercatat tumbuh sebesar 8,87%, sedangkan untuk kredit investasi mengalami penurunan sebesar 23,37%. Namun secara keseluruhan, apabila ketiga jenis kredit ini dibandingkan dengan triwulan yang sama tahun sebelumnya (tahun 2005), maka ketiganya mengalami perlambatan pertumbuhan.

Dilihat dari perkembangan aset, perbankan di Sulawesi Selatan hingga saat ini sedikit memperlihatkan peningkatan, kecuali kelompok bank asing dan bank campuran. Pada tahun 2006 total aset tercatat mencapai Rp 26,38 triliun atau meningkat sebesar 26,30% dibanding tahun 2005. Berdasarkan kelompok bank, pertumbuhan total aset tertinggi dicapai oleh kelompok BPR yang tumbuh sebesar 52,82%, kemudian bank pemerintah tumbuh sebesar 29,99%, dan Bank Umum swasta tumbuh sebesar 21,14%, sementara untuk bank asing dan bank campuran mengalami penurunan sebesar 11,57%. Untuk jelasnya dapat dilihat pada Tabel 7 berikut ini.

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

Tabel 7. Aset Perbankan Berdasarkan Kelompok Bank di Sulawesi Selatan (dalam jutaan Rupiah)

No	Uraian	T a h u n	
		2005	2006
1	Bank Umum	20.890.372	26.384.225
	- Bank Pemerintah	13.586.332	17.660.886
	- Bank Swasta Nasional	6.923.473	8.386.822
	- Bank Asing dan Campuran	380.567	336.517
2	BPR	99.594	152.198
Total Asset		20.989.966	26.536423

Sumber: Bank Indonesia Makassar, 2007

B. Penghimpunan Dana oleh BPR di Sulawesi Selatan

Dilihat dari jenis simpanan, BPR mengalami pertumbuhan yang cukup menggembarakan, di mana untuk tahun 2006 total dana yang dihimpun dari masyarakat mencapai Rp 82,49 miliar atau tumbuh sebesar 60,62% dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang hanya mencapai Rp 51,59 miliar. Berdasarkan jenis simpanan, terlihat bahwa penghimpunan dana melalui simpanan berjangka mencapai pertumbuhan lebih tinggi, yaitu sebesar 79,59% dibanding dengan tabungan yang pertumbuhannya hanya sebesar 40,83%.

Penghimpunan DPK dilihat berdasarkan kelompok bank, maka bank-bank pemerintah masih mendominasi dengan total dana yang dihimpun sebesar 65,91% (Rp 12,56 triliun), kemudian bank swasta dan bank asing campuran sebesar 32,07% (Rp 6,49 triliun) dan sisanya (2,02%) adalah BPR. Dengan kondisi ini sangat jelas bahwa kontribusi BPR dalam penghimpunan DPK masih sangat kecil. Untuk jelasnya dapat dilihat pada Tabel 8 berikut ini.

Tabel 8. Penghimpunan Dana Masyarakat oleh BPR di Sulawesi Selatan (dalam jutaan Rupiah)

No	Jenis Penghimpunan Dana	T a h u n	
		2005	2006
1	Tabungan	25.112	35.366
2.	Simpanan Berjangka	26.246	47.127
T o t a l		51.358	82.493

Sumber: Bank Indonesia Makassar, 2007

a. Pinjaman yang Diberikan oleh BPR

Pemberian pinjaman oleh BPR dalam tiga tahun terakhir terus mengalami perkembangan, dimana tahun 2006 perkembangannya sebesar Rp 114,75 atau mengalami peningkatan sebesar 55,69% dari tahun sebelumnya yang hanya sebesar Rp 73,71 miliar. Kemudian sampai dengan triwulan II-2007 pinjaman yang diberikan oleh BPR terus mengalami peningkatan, yaitu sebesar Rp 159,91 miliar atau naik sebesar 36,74% dibandingkan dengan tahun 2006. Perkembangan porsi pinjaman berdasarkan jenis penggunaannya sampai dengan triwulan II-2007, pinjaman konsumsi masih mencatat porsi terbesar dari jenis pinjaman lainnya, yaitu 58,97%, sementara pinjaman modal kerja dan pinjaman investasi masing-masing hanya sebesar 35,52% dan 5,51%.

Relatif masih baiknya pertumbuhan pinjaman konsumsi hingga saat ini disebabkan oleh tingkat risiko yang relatif rendah, sementara pinjaman untuk modal kerja yang menurun disebabkan karena selain tingkat resiko relatif lebih tinggi, juga karena kondisi perekonomian khususnya disektor usaha yang masih belum memperlihatkan tanda-tanda kondusif, sehingga para pelaku ekonomi disektor usaha kecil membatasi kegiatan usahanya dalam rangka memperkecil risiko

kerugian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 9 berikut ini.

Tabel 9. Perkembangan Jenis Pinjaman yang diberikan oleh BPR di Sulawesi Selatan (dalam jutaan Rupiah)

NO	Jenis Pinjaman	Tahun		
		2005	2006	Juni 2007
1.	Pinjaman			
2.	Investasi	3.058	3.672	8.646
3.	Pinjaman			
	Modal Kerja	47.600	72.740	55.732
	Pinjaman Konsumsi	23.048	38.338	92.534
Total		73.706	114.750	156.912

Sumber: Bank Indonesia Makassar, 2007

Dilihat dari pertumbuhan pinjaman yang diberikan oleh BPR secara tahunan (Tabel 9), maka terlihat bahwa jenis pinjaman investasi dan pinjaman konsumsi mencatat peningkatan signifikan. Hal ini terlihat dari pinjaman yang disalurkan pada periode 2005–2006 untuk pinjaman investasi peningkatannya hanya sebesar 20,08%, namun pada periode 2006–2007 peningkatannya mencapai 135,46%. Demikian juga dengan pinjaman konsumsi, pada periode 2005–2006 peningkatannya hanya sebesar 66,34% dan pada periode 2006–2007 peningkatannya mencapai 141,36%. Sedangkan untuk pinjaman modal kerja pada periode 2005–2006 mengalami peningkatan sebesar 52,82%, namun pada periode 2006–2007 mengalami penurunan cukup drastis yang mencapai 23,38%.

C. Karakteristik Individu Responden

1. Jenis Kelamin, Umur, Tingkat Pendidikan dan Lama Kerja

Jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan lama kerja merupakan karakteristik responden yang patut untuk diperhitungkan dalam menilai kinerja. Secara teoretik keempat karakteristik tersebut memiliki keterkaitan yang erat dengan pencapaian kinerja seseorang karyawan, walaupun besarnya keterkaitannya sangat bervariasi. Dilihat dari karakteristik jenis kelamin ternyata dari 220 responden, perempuan lebih banyak dari laki-laki, yaitu 50,5% berbanding 49,5%. Kemudian dilihat dari tingkat umur, tampak bahwa karyawan BPR di Sulawesi Selatan didominasi karyawan yang berumur antara 26–35 (54,55%), sedangkan yang berumur di atas 46 tahun hanya sebesar 5,00%, dan sisanya adalah karyawan yang berumur dibawah 25 tahun (30,45%) dan 36–45 tahun (10,00%). Secara rata-rata umur responden adalah 37,8 tahun (Tabel 10).

Dilihat dari tingkat pendidikan, terlihat bahwa responden yang berpendidikan strata satu (S1) mendominasi sebesar 57,73%, kemudian yang berpendidikan D₃ dan SMU masing-masing sebesar 20,45% dan 20,91%. Sedangkan yang berpendidikan strata dua hanya 0,91%. Selanjutnya dilihat dari lama kerja, terlihat bahwa yang mendominasi adalah responden yang bekerja antara 1–5 tahun (85,00%), kemudian yang bekerja antara 5,01–10 tahun (10,45%), dan sisanya yang bekerja di atas 10 tahun.

Tabel 10. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Umur, Tingkat Pendidikan, dan Lama Kerja

Karakteristik Individu Karyawan	Frekuensi	Persentase (%)
1. Jenis Kelamin (n = 220)		
• Laki-Laki	109	49,5
• Perempuan	111	50,5
2. Umur (n= 220)		
• ≤ 25	67	30,45
• 26–35	120	54,55
• 36–50	22	10,00
• ≥ 50	11	5,00
3. Tingkat Pendidikan (n = 220)		
• SMU/Sederajat	46	20,91
• Diploma	45	20,45
• S1	127	57,73
• S2	2	0,91
4. Lama Bekerja (n = 220)		
• 1–5	187	85,00
• 5,01–10	23	10,45
• 10,01–15	9	4,09
• ≥ 15,01	1	0,45
T o t a l	220	100,00

Sumber: Data Primer, 2007

Relatif masih mudahnya rata-rata umur dan masih rendahnya rata-rata masa kerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan disebabkan karena usaha di bidang ini juga relatif masih baru, walaupun ada karyawan yang berumur di atas 50 tahun dan masa kerjanya di atas 15 tahun disebabkan karena rata-rata dari mereka sebelumnya menggeluti usaha simpan-pinjam kemudian usahanya berubah nama menjadi BPR berdasarkan kebijakan pemerintah. Sedangkan dominannya karyawan yang berpendidikan S1 memberikan indikasi bahwa pengelolaan

bisnis ini mengarah pada bisnis yang profesional dan siap berkompetesi di dalam era persaingan yang semakin ketat.

2. Distribusi Responden Berdasarkan BPR

Berdasarkan hasil analisis frekuensi, diperoleh gambaran bahwa yang menjadi sasaran (sampel) penelitian adalah 19 BPR. Adapun jumlah sampel responden, jenis kelamin dan rata-rata lama kerja berdasarkan BPR dapat dilihat dalam Tabel 10.

Berdasarkan deskripsi pada Tabel 11 dan hasil analisis *compare mean* diperoleh gambaran bahwa jumlah responden berdasarkan BPR minimum 3 orang (BPR Taruna Jujur Sakti) dan maksimal 65 orang (BPRS Niaga Madani) dengan rata-rata 12 orang. Jika jumlah responden diurut dari kecil ke besar dan dilengkapi dengan gambaran jenis kelamin maka diperoleh urutannya dari yang terkecil ke yang terbesar, yaitu PT BPR Taruna Jujur Sakti sebanyak 3 orang (1 laki-laki dan 2 perempuan), PT BPR Batara Wajo sebanyak 4 orang (3 laki-laki dan 1 perempuan), PT BPRS Gowata sebanyak 4 orang (semuanya perempuan), PT BPRS Indonesia Timur sebanyak 4 orang (3 laki-laki dan 1 perempuan), PT BPR Abang Pasar sebanyak 5 orang (2 laki-laki dan 3 perempuan), PT BPRS Dana Moneter sebanyak 7 orang (3 laki-laki dan 4 perempuan), PT BPR Dara Mandiri sebanyak 7 orang (5 laki-laki dan 2 perempuan), PT BPR Leteng Pammase sebanyak 8 orang (3 laki-laki dan 5 perempuan), PT BPR Suardata sebanyak 8 orang (4 laki-laki dan 4 perempuan), PT BPR Hasa Mitra sebanyak 9 orang (3 laki-laki dan 6 perempuan), PT BPR Pataru Laba sebanyak 9 orang (4 laki-laki dan 5 perempuan), PT BPR Handayani Cipta Sehati sebanyak 10 orang (4 laki-laki dan 6 perempuan), PT BPR Sulawesi Danajaya sebanyak 10 orang (4 laki-laki dan 6 perempuan), PT BPR Sulawesi Mandiri sebanyak 10 orang (4 laki-laki dan 6 perempuan), PT

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

BPR Handayani Cipta Sejahtera sebanyak 12 orang (5 laki-laki dan 7 perempuan), PT BPR KMUP sebanyak 14 orang (7 laki-laki dan 7 perempuan), PT BPR Puangrimaggalatung sebanyak 14 orang (6 laki-laki dan 8 perempuan), PT BPR Dana Niaga Mandiri sebanyak 17 orang (12 laki-laki dan 5 perempuan), PT BPRS Niaga Madani sebanyak 65 orang (36 laki-laki dan 29 perempuan). Selanjutnya, secara keseluruhan jumlah perempuan lebih besar dari pada jumlah laki-laki (109 laki-laki dan 111 perempuan). Selanjutnya lama kerja minimal 1,56 tahun dan maksimal 9,64 tahun dengan rata-rata keseluruhan 3,63 tahun.

Tabel 11. Distribusi Jumlah Responden, Jenis Kelamin, dan Lama Kerja Berdasarkan BPR

No	NamaBPR	Jumlah Responden	Jenis Kelamin		Rerata Lama kerja
			L	P	
1.	PT BPR Abang Pasar	5	2	3	6,80
2.	PT BPR Batara Wajo	4	3	1	3,00
3.	PT BPRS Dana Moneter	7	3	4	2,43
4.	PT BPR Dana Niaga Mandiri	17	12	5	2,71
5.	PT BPR Daramandiri	7	5	2	4,14
6.	PT BPRS Gowata	4	0	4	4,25
7.	PT BPR Handayani Cipta Sehati	10	4	6	4,50
8.	PT BPR Handayani Cipta Sejahtera	12	5	7	4,58
9.	PT BPR Hasa Mitra	9	3	6	1,56
10.	PT BPRS Indonesia Timur	4	3	1	1,75
11.	PT BPR Kotamadya UP	14	7	7	3,93
12.	PT BPR Leteng Pammase	8	3	5	2,50
13.	PT BPRS Niaga Madani	65	36	29	2,34
14.	PT BPR Pataru Laba	9	4	5	2,22
15.	PT BPR Puangrimaggalatung	14	6	8	9,64
16.	PT BPR Suardata	8	4	4	2,88
17.	PT BPR Sulawesi Danajaya	10	4	6	3,70
18.	PT BPR Sulawesi Mandiri	10	4	6	2,30
19.	PT BPR Taruna Jujur Sakti	3	1	2	3,67
J u m l a h		220	109	111	3,63

Sumber: Data Primer, 2007

3. Responden Berdasarkan Kota Tempat BPR

Berdasarkan hasil analisis frekuensi diperoleh gambaran bahwa kota tempat BPR yang menjadi sasaran (sampel) penelitian terdapat di 7 kabupaten/kota. Adapun jumlah sampel responden berdasarkan kabupaten/kota dapat dilihat pada Tabel 12 berikut ini.

Berdasarkan deskripsi pada Tabel 12 dan hasil analisis *compare mean*, maka diperoleh gambaran jumlah responden berdasarkan kota minimal 7 orang (Palopo), maksimal 134 orang (Makassar) dengan nilai rata-rata 31 orang per kota. Jika jumlah responden diurut dari kecil ke besar dilengkapi dengan gambaran jenis kelamin, maka diperoleh urutannya sebagai berikut: Palopo sebanyak 7 orang (5 laki-laki dan 2 perempuan), Watampone sebanyak 8 orang (4 laki-laki dan 4 perempuan), Masamba sebanyak 10 orang (4 laki-laki dan 6 perempuan), Maros sebanyak 17 orang (12 laki-laki dan 5 perempuan), Gowa sebanyak 18 orang (6 laki-laki dan 12 perempuan), Sengkang sebanyak 26 orang (11 laki-laki dan 15 perempuan) dan Makassar sebanyak 134 orang (laki-laki dan perempuan masing-masing 67). Selanjutnya lama kerja minimal 2,60 tahun (Makassar) dan maksimal 7,31 tahun (Sengkang) dengan rata-rata lama kerja keseluruhan adalah 4,07 tahun.

Tabel 12. Distribusi Jumlah Responden, Jenis Kelamin dan Lama Kerja Berdasarkan Kabupaten/Kota Tempat BPR

No	Kabupaten/ Kota	Jumlah Responden	Jenis Kelamin		Rata-rata Lama kerja
			L	P	
1.	Gowa	18	6	12	3,94
2.	Maros	17	12	5	2,71
3.	Masamba	10	4	6	4,50
4.	Makassar	134	67	67	2,60
5.	Palopo	7	5	2	4,14
6.	Sengkang	26	11	15	7,31
7.	Watampone	8	4	4	2,88
Jumlah		220	109	111	4,07

Sumber: Data Primer, 2007

D. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian ini penting untuk dijelaskan karena hal inilah yang senantiasa memengaruhi perilaku seorang karyawan. Variabel penelitian yang dimaksud adalah: (1) variabel *exogenous* meliputi: karakteristik pribadi pemimpin, kompetensi individu pemimpin, sikap kepemimpinan, kemampuan komunikasi pemimpin; (2) Variabel *endogenous* intervening meliputi: kepuasan kerja, motivasi kerja; (3) variabel *endogenous* target, yaitu kinerja karyawan. Ketujuh variabel tersebut yang membuat karyawan dalam menjalankan aktivitasnya mengalami perubahan dan merupakan ukuran yang cukup valid dijadikan sebagai dasar dalam menilai kinerja karyawan. Adapun deskripsi dari variabel dan indikatornya (instrumennya) diuraikan berikut ini.

1. Variabel Karakteristik Pribadi Pimpinan

Karakteristik pribadi pemimpin diukur dengan menggunakan sepuluh indikator (bab 3) yang masing-masing indikator berusaha mengungkap perasaan

atau persepsi tentang karakteristik pribadi pemimpin dalam rangka mencapai kinerja yang diharapkan dari seorang karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap 220 responden, terdapat 51,82% dan 46,36% responden yang merasa bahwa karakteristik pribadi pemimpin cukup baik (3,01–4,00) dan baik ($> 4,00$). Sedangkan yang merasa karakteristik pribadi pemimpin kurang baik hanya 1,82% (Tabel 13).

Tabel 13. Distribusi Persepsi Responden terhadap Karakteristik Pribadi Pimpinan

No	Karakteristik Pribadi	Frekuensi	Persentase
1.	Baik ($> 4,00$)	102	46,36
2.	Cukup Baik (3,01–4,00)	114	51,82
3.	Kurang Baik (2,01–3,00)	4	1,82
4.	Tidak Baik ($< 2,01$)	0	0
J u m l a h		220	100,00

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Selanjutnya, berdasarkan uji validitas terhadap sembilan indikator valid yang digunakan untuk mengukur karakteristik pribadi pemimpin diperoleh gambaran bahwa secara umum cukup baik dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,96. Namun jika dilihat berdasarkan per indikator variabel. Tampak bahwa indikator KP10 yang memiliki nilai rata-rata yang paling rendah sebesar 3,67. Hal tersebut memberikan indikasi bahwa pimpinan dalam menyelesaikan masalah dalam organisasi masih perlu ditingkatkan. Untuk jelasnya lihat Tabel 14 berikut ini.

Tabel 14. Indikator Karakteristik Pribadi Pimpinan
yang Valid

Indikator		Nilai					Ket.
		TB	CB	B	SB	Rerata	
KP1	Pimpinan saya selalu menjaga kesetia-kawanan dalam menjalankan tugasnya	2 (4)	3 (29)	4 (142)	5 (45)	4,04 (220)	Baik
KP2	Pimpinan saya memiliki kemampuan kerjasama yang baik dgn para karyawan	2 (4)	3 (30)	4 (171)	5 (15)	4,01 (220)	Baik
KP3	Pimpinan saya memiliki keyakinan dan optimisme dalam bekerja	2 (1)	3 (42)	4 (122)	5 (55)	4,06 (220)	Baik
KP4	Pimpinan saya selalu mengutamakan keterbukaan dalam bekerja	2 (2)	3 (43)	4 (121)	5 (54)	3,88 (220)	Cukup
KP5	Pimpinan saya sangat respon terhadap pemenuhan kebutuhan pribadi, bawahan dan teman sejawat	2 (2)	3 (33)	4 (128)	5 (57)	3,96 (220)	Cukup
KP6	Pimpinan saya menghargai bawahan dan rekan kerja lainnya	2 (1)	3 (33)	4 (130)	5 (56)	4,11 (220)	Baik
KP7	Pimpinan saya peduli terhadap bawahan dan rekan kerja lainnya	2 (4)	3 (47)	4 (118)	5 (51)	4,04 (220)	Baik
KP10	Pimpinan saya selalu menyelesaikan dengan baik masalah dalam organisasi	2 (5)	3 (56)	4 (119)	5 (40)	3,67 (220)	cukup
KP11	Pimpinan saya peduli terhadap lingkungan kerja karyawan	2 (1)	3 (42)	4 (130)	5 (47)	3,87 (220)	cukup
Rata-rata keseluruhan						3,96	cukup

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

2. Variabel Kompetensi Individu Pimpinan

Kompetensi Individu pemimpin merupakan suatu kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi. Kompetensi individu pemimpin adalah kesesuaian latar belakang pendidikan, kemampuan, skill, dan pengalaman yang dimiliki seorang pemimpin yang berhubungan dan mendukung kelancaran pekerjaan bawahan. Pengukuran kompetensi individu pemimpin menggunakan 10 indikator. Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap 220 responden, hanya 34,54% yang merasa bahwa kompetensi individu pemimpin baik dalam mendukung kelancaran pekerjaan dan yang

merasa cukup baik dalam mendukung kelancaran pekerjaan memiliki persentase dominan, yaitu 58,64%. Sedangkan yang merasa kurang baik dalam mendukung kelancaran pekerjaan hanya 6,82% (Tabel 15).

Masih tingginya persentase responden yang merasa kompetensi individu pemimpin kurang baik dalam mendukung kelancaran pekerjaan, memberikan indikasi bahwa masih ada BPR di Sulawesi Selatan dipimpin oleh pemimpin yang memiliki kompetensi kurang linier dengan bidang perbankan.

Tabel 15. Distribusi Persepsi Responden terhadap
Kompetensi Individu Pimpinan

No	Kompetensi Individu	Frekuensi	Persentase
1.	Baik (> 4,00)	76	34,54
2.	Cukup Baik (3,01–4,00)	129	58,64
3.	Kurang Baik (2,01–3,00)	15	6,82
4.	Tidak Baik (< 2,01)	0	0
J u m l a h		220	100,00

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Jika kompetensi individu pemimpin dilihat dari semua indikator kompetensi yang diamati, maka indikator KI5 memiliki nilai rata-rata terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teori, baik dalam mengarahkan bawahan maupun dalam penyelesaian masalah yang dihadapi kaitannya dengan pekerjaan bawahan masih perlu ditingkatkan (Tabel 16).

Tabel 16. Indikator Kompetensi Individu Pimpinan yang Valid

Indikator		Nilai						Ket.
		STB	TB	CB	B	SB	Rerata	
KI1	Pimpinan saya sangat berpengalaman dalam memimpin orang	1 (0)	2 (4)	3 (59)	4 (116)	5 (41)	3,88 (220)	Cukup
KI2	Pimpinan saya memiliki keterampilan yang sangat mendukung kelancaran tugasnya	1 (0)	2 (6)	3 (46)	4 (118)	5 (50)	3,97 (220)	Cukup
KI3	Pimpinan saya memiliki pengetahuan yang sangat luas tentang perbankan	1 (0)	2 (1)	3 (61)	4 (106)	5 (52)	3,97 (220)	Cukup
KI4	Pimpinan saya memiliki kemampuan dalam mengatur kegiatan usaha atau program kerja	1 (0)	2 (4)	3 (50)	4 (130)	5 (36)	3,91 (220)	Cukup
KI5	Pimpinan saya memiliki kemampuan dalam memanfaatkan teori untuk mengarahkan bawahan dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi	1 (0)	2 (4)	3 (58)	4 (124)	5 (34)	3,85 (220)	Cukup
KI6	Pimpinan saya memiliki kemampuan melakukan analisis dalam rangka pengambilan keputusan	1 (0)	2 (2)	3 (59)	4 (123)	5 (36)	3,90 (220)	Cukup
KI7	Pimpinan saya memiliki kemampuan teknis dalam mengoperasionalkan konsep manajemen usaha	1 (0)	2 (5)	3 (52)	4 (110)	5 (53)	3,93 (220)	Cukup
KI8	Pimpinan saya memiliki kemampuan dalam menjaga hubungan kerja dengan pihak lain atau mitra usaha	1 (0)	2 (2)	3 (43)	4 (131)	5 (44)	4,00 (220)	Baik
KI9	Pimpinan saya memiliki kemampuan membuka jaringan kerja baru	1 (1)	2 (12)	3 (63)	4 (104)	5 (40)	3,79 (220)	Cukup
KI10	Pimpinan saya memiliki kemampuan dalam membaca perkembangan arah perekonomian	1 (0)	2 (6)	3 (64)	4 (106)	5 (44)	3,86 (220)	Cukup
Rata-rata keseluruhan							3,91	Cukup

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

3. Variabel Sikap Kepemimpinan

Sikap adalah keteraturan perasaan dan pikiran seseorang serta kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya. Sikap seorang pemimpin tercermin dari kecenderungan perilakunya dalam menghadapi situasi lingkungan yang berhubungan dengannya, seperti orang lain, bawahan maupun lingkungan kerja. Secara teoretis, sikap kepemimpinan sangat penting karena akan memengaruhi secara langsung perilaku karyawan terutama yang berhubungan dengan tingkat kepuasan dan motivasi kerja, misalnya perlakuan diskriminasi terhadap karyawan. Semakin baik sikap (tidak diskriminatif) kepemimpinan seseorang, maka tingkat kepuasan dan motivasi kerja karyawan semakin

tinggi dan akhirnya berdampak pada tingginya kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti tampak pada Tabel 17, menunjukkan bahwa terdapat 53,64% dan 39,54% responden yang merasa sikap kepemimpinan pada BPR di Sulawesi Selatan cukup baik dan baik (tidak diskriminatif), sedangkan yang merasa kurang baik (diskriminatif) hanya 6,82%. Masih adanya responden yang merasa sikap kepemimpinan kurang konsisten mengindikasikan bahwa perilaku kepemimpinan belum sepenuhnya berjalan secara profesional dan hal ini juga didukung oleh pengamatan peneliti dilapangan dimana masih ditemukan sistem pengelolaan BPR masih menganut sistem kekeluargaan, sehingga berimplikasi pada kepuasan karyawan dan akhirnya berimplikasi pada kinerja karyawan.

Tabel 17. Distribusi Persepsi Responden terhadap Sikap Kepemimpinan Pimpinan

No	Sikap Kepemimpinan	Frekuensi	Persentase
1.	Baik ($> 4,00$)	87	39,54
2.	Cukup Baik ($3,01-4,00$)	118	53,64
3.	Kurang Baik ($2,01-3,00$)	15	6,82
4.	Tidak Baik ($< 2,01$)	0	0
J u m l a h		220	100,00

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Berdasarkan uji validitas dan untuk memperoleh gambaran secara jelas bahwa semua indikator variabel sikap kepemimpinan valid dapat dilihat pada Tabel 18. Berdasarkan Tabel tersebut terlihat bahwa dari sembilan indikator yang digunakan untuk mengukur sikap kepemimpinan yang berkaitan dengan kinerja karyawan, terdapat tiga indikator memiliki nilai rata-rata tergolong tinggi dan enam

**PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN**

indikator lainnya memiliki nilai rata-rata tergolong cukup. Secara total nilai rata-rata sikap kepemimpinan berada pada kategori cukup, yaitu 3,94. Selain itu, dari Tabel 18 juga diperoleh gambaran bahwa nilai indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah “sikap kejujuran pemimpin dalam memegang amanah organisasi (SK8)”, yaitu 4,15 dan “sikap memiliki integritas yang tinggi terhadap tugas (SK3)”, yaitu 4,07, serta “sikap pemimpin yang tegas dalam bertindak untuk kepentingan organisasi (SK10)”, yaitu 4,01. Sedangkan sikap pemimpin yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah “ketepatan dalam pengambilan keputusan (SK7)”, yaitu 3,79.

Tabel 18. Indikator Variabel Sikap Kepemimpinan

Indikator		Nilai					Ket.
		TB	CB	B	SB	Rerata	
SK2	Pimpinan saya memiliki sikap self evaluasi dim menjalankan tugas	2 (3)	3 (51)	4 (129)	5 (37)	3,9 (220)	Cukup
SK3	Pimpinan saya memiliki integritas yg sangat tinggi terhadap tugas	2 (4)	3 (38)	4 (122)	5 (56)	4,07 (220)	Baik
SK4	Pimpinan saya sangat konsisten memegang prinsip dalam bekerja	2 (3)	3 (45)	4 (130)	5 (42)	3,98 (220)	Cukup
SK5	Pimpinan saya berlaku adil terhadap bawahan dan rekan kerja dalam penentuan kebijakan	2 (10)	3 (58)	4 (105)	5 (47)	3,89 (220)	Cukup
SK6	Pimpinan saya cepat dalam mengambil keputusan	2 (6)	3 (61)	4 (116)	5 (37)	3,86 (220)	Cukup
SK7	Pimpinan saya memiliki ketepatan dalam pengambilan keputusan manajemen	2 (5)	3 (71)	4 (111)	5 (33)	3,79 (220)	Cukup
SK8	Pimpinan saya jujur dalam memegang amanah organisasi	2 (1)	3 (37)	4 (116)	5 (66)	4,15 (220)	Baik
SK9	Pimpinan saya memiliki kestabilan emosional dalam menghadapi permasalahan organisasi	2 (10)	3 (63)	4 (105)	5 (42)	3,83 (220)	Cukup
SK10	Pimpinan saya tegas dim bertindak untuk kepentingan organisasi	2 (8)	3 (36)	4 (124)	5 (52)	4,01 (220)	Baik
Rata-rata keseluruhan						3,94	Cukup

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

4. Variabel Kemampuan Komunikasi Pimpinan

Kepemimpinan yang efektif mensyaratkan program komunikasi dengan landasan luas, menyusup

keseluruh organisasi dan berpusat pada manajer. Pendekatan komunikasi yang lebih luas dapat menumbuhkan rasa identifikasi; perasaan lebih penting dari sesuatu yang besar; menumbuhkan minat, komitmen dan rasa dekat; menumbuhkan suasana tim dengan memajukan koordinasi lewat pengertian lebih baik tentang peran masing-masing; menyebabkan orang mulai berpikir tentang organisasi "mereka" dan tidak mundur ke komentar yang putus asa (Scanlan, 1979; dalam Timpe, 2000). Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin, sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak secara horisontal maupun secara vertikal (Kartono, 2005). Komunikasi menjadi sangat penting karena memungkinkan terbentuknya organisasi dan selanjutnya organisasi memungkinkan kita untuk memperoleh atau mendapatkan sistem corak kehidupan yang teratur (Berlo, 1960)

Tabel 19. Distribusi Persepsi Responden terhadap Kemampuan Komunikasi Pimpinan

No	Kemampuan Komunikasi	Frekuensi	Persentase
1.	Baik (> 4,00)	69	31,36
2.	Cukup Baik (3,01–4,00)	143	65,00
3.	Kurang Baik (2,01–3,00)	8	3,64
4.	Tidak Baik (< 2,01)	0	0
J u m l a h		220	100,00

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap 220 responden, menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan kemampuan komunikasi pimpinannya dalam menjalin kerjasama dengan para bawahannya cukup baik (cukup komunikatif), yaitu

sebesar 65,00%, bahkan ada 31,36% yang merasa kemampuan komunikasi pemimpinnya baik (komunikatif), sedangkan yang merasa kurang baik (kurang komunikatif) hanya sebesar 3,64% (Tabel 18).

Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin antara pimpinan dengan para bawahan berjalan cukup baik dan disenangi oleh responden. Namun demikian masih perlu ditingkatkan, karena dari delapan indikator yang diamati untuk mengukur kemampuan komunikasi pemimpin hanya indikator KK9 yang mencapai penilaian dengan kategori tinggi (rata-rata 4,01), sedangkan tujuh indikator lainnya: KK1, KK2, KK3, KK4, KK5, KK6, dan KK7 hanya kategori cukup. Dengan demikian secara total nilai rata-rata kemampuan komunikasi pemimpin berada pada kategori cukup, yaitu 3,91. Adapun deskripsi indikator yang valid dapat dilihat pada Tabel 20 berikut ini.

Kondisi demikian memberikan indikasi bahwa komunikasi menjadi sangat penting karena memungkinkan terbentuknya organisasi dan selanjutnya organisasi memungkinkan kita untuk memperoleh atau mendapatkan sistem corak kehidupan yang teratur. Hal ini didukung oleh dan diperkuat oleh beberapa temuan sebelumnya (Berlo, 1960; Robbins, 2003:391; Geier, 1967; Gitosudarmo dan Sudita, 2000: 199).

Tabel 20. Indikator Kemampuan Komunikasi
Pimpinan yang Valid

Indikator	Nilai					Ket.
	TB	CB	B	SB	Rerata	
KK1 Pimpinan saya selalu menjaga etika komunikasi dalam berbicara	2 (2)	3 (40)	4 (137)	5 (41)	3,99 (220)	Cukup
KK2 Pimpinan saya memberikan saluran komunikasi yang baik dalam organisasi	2 (5)	3 (41)	4 (145)	5 (26)	3,87 (220)	Cukup
KK3 Pimpinan saya mampu menggunakan dengan baik sarana komunikasi	2 (4)	3 (50)	4 (130)	5 (36)	3,95 (220)	Cukup
KK4 Pimpinan saya menggunakan komunikasi efektif dalam memberikan perintah dan informasi kepada bawahan	2 (1)	3 (48)	4 (126)	5 (45)	3,98 (220)	Cukup
KK5 Pimpinan saya memiliki kemampuan menggunakan <i>body language</i> (gerakan tubuh) dalam menyampaikan informasi lisan	2 (14)	3 (89)	4 (89)	5 (28)	3,60 (220)	Cukup
KK6 Pimpinan saya memiliki kemampuan membuat pesan tertulis yang jelas kepada bawahan dan teman kerja	2 (5)	3 (54)	4 (120)	5 (41)	3,90 (220)	Cukup
KK7 Pimpinan saya mampu menjelaskan idenya kepada orang lain sehingga mudah dipahami	2 (3)	3 (42)	4 (132)	5 (43)	3,98 (220)	Cukup
KK9 Pimpinan saya mampu memahami informasi dari orang lain	2 (4)	3 (30)	4 (144)	5 (42)	4,01 (220)	Baik
Rata-rata keseluruhan					3,91	Cukup

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

5. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, dan puas atau tidak puas dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan rasa senang atau tidak senang dari hasil evaluasi atas aspek-aspek yang diterima pada suatu pekerjaan atau perlakuan pimpinan, rekan kerja, bahkan secara keseluruhan lingkungan kerja yang ada. Kepuasan kerja berkaitan dengan *quality of work life* (Hossen, 1993). Hasil analisis deskriptif yang dilakukan terhadap 220 responden menunjukkan bahwa sebagian besar (64,54%) merasa bekerja pada BPR cukup puas, sedangkan yang merasa puas dan kurang puas masing-masing sebesar 27,73% dan 7,73% (Tabel 21).

Tabel 21. Distribusi Persepsi Responden terhadap
Kepuasan Kerja

No	Kepuasan Kerja	Frekuensi	Persentase
1.	Puas (> 4,00)	61	27,73
2.	Cukup Puas (3,01–4,00)	142	64,54
3.	Kurang Puas (2,01–3,00)	17	7,73
4.	Tidak Puas (< 2,01)	0	0
J u m l a h		220	100,00

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Selanjutnya berdasarkan uji validitas diketahui bahwa indikator variabel kepuasan kerja karyawan yang valid adalah KJ3, KJ4, KJ5, KJ6, KJ7, KJ8, KJ9, KJ10 dan KJ11. Indikator yang valid dengan nilai rata-rata minimum adalah KJ4 (3,50), dan nilai rata-rata maksimum adalah KJ6 (3,95). Sedangkan nilai rata-rata keseluruhan indikator adalah 3,76 (cukup) Adapun deskripsi indikator yang valid dapat dilihat pada Tabel 22 berikut ini.

Tabel 22. Deskripsi Indikator Kepuasan Kerja
Karyawan yang Valid

Indikator	Nilai					Ket.
	TB	CB	B	SB	Rerata	
KJ3 Saya merasa puas terhadap iklim organisasi	2 (8)	3 (48)	4 (142)	5 (22)	3,75 (220)	Cukup
KJ4 Gaji, honorarium dan tunjangan-tunjangan lain yang saya terima setiap bulan cukup memuaskan	2 (19)	3 (62)	4 (130)	5 (19)	3,50 (220)	Cukup
KJ5 Kepuasan terhadap kesesuaian promosi kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan	2 (9)	3 (62)	4 (134)	5 (15)	3,65 (220)	Cukup
KJ6 Saya puas terhadap kerjasama dengan pimpinan dan teman kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	2 (2)	3 (40)	4 (134)	5 (44)	3,95 (220)	Cukup
KJ7 Saya merasa puas terhadap penilaian prestasi karyawan di perusahaan ini	2 (7)	3 (51)	4 (134)	5 (28)	3,76 (220)	Cukup
KJ8 Saya puas terhadap sistem pengembangan karir yang ada	2 (3)	3 (81)	4 (103)	5 (31)	3,75 (220)	Cukup
KJ9 Saya merasa puas atas sikap pimpinan yang selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis	2 (4)	3 (73)	4 (106)	5 (37)	3,83 (220)	Cukup
KJ10 Saya puas terhadap perlakuan pimpinan terhadap saya	2 (8)	3 (68)	4 (101)	5 (43)	3,86 (220)	Cukup
KJ11 Saya puas terhadap fasilitas yang saya gunakan	2 (8)	3 (86)	4 (80)	5 (46)	3,80 (220)	Cukup
Rata-rata keseluruhan					3,76	Cukup

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Kondisi tersebut memberikan indikasi bahwa menjadi karyawan BPR merupakan pekerjaan yang disenangi oleh para responden. Namun jika kepuasan karyawan diamati berdasarkan per indikator, maka terlihat bahwa ada empat indikator yang memiliki nilai di atas nilai rata-rata keseluruhan, yaitu: kepuasan terhadap kerjasama dengan pemimpin dan teman kerja dalam menyelesaikan pekerjaan (KJ6); kepuasan terhadap perlakuan pimpinan (KJ10); kepuasan terhadap sikap pimpinan yang selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis (KJ9); kepuasan terhadap fasilitas yang gunakan (KJ11). Sedangkan indikator yang memiliki nilai di bawah nilai rata-rata keseluruhan masing-masing: kepuasan terhadap gaji, honorarium dan tunjangan-tunjangan lain yang di terima setiap bulan (KJ4); kepuasan terhadap promosi kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan (KJ5); kepuasan terhadap iklim organisasi (KJ3); kepuasan terhadap sistem pengembangan karir (KJ8).

Masih rendahnya penilaian responden terhadap KJ4, KJ5, KJ3 dan KJ8 memberikan indikasi bahwa apa yang dirasakan oleh karyawan selama ini terhadap keempat indikator tersebut masih perlu ditingkatkan dan lebih disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku serta sistem manajemen profesional, sehingga dengan sendirinya akan mendukung pencapaian kinerja karyawan dengan lebih baik.

6. Variabel Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi merupakan dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Motivasi kerja merupakan kondisi yang berpengaruh, membangkitkan, pengarahan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Berkaitan dengan hal tersebut, maka berdasarkan hasil analisis deskriptif yang dilakukan terhadap 220 responden menunjukkan bahwa 53,64% menyatakan motivasi bekerja pada BPR baik, kemudian yang menyatakan cukup baik sebesar 45,00%, sedangkan yang menyatakan kurang baik hanya 1,36% (Tabel 23)

Tabel 23. Distribusi Persepsi Responden terhadap Motivasi Kerja

No	Motivasi Kerja	Frekuensi	Persentase
1.	Termotivasi ($> 4,00$)	118	53,64
2.	Cukup Termotivasi (3,01–4,00)	99	45,00
3.	Kurang Termotivasi (2,01–3,00)	3	1,36
4.	Tidak Termotivasi ($< 2,01$)	0	0
J u m l a h		220	100,00

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Tingginya persentase responden yang menyatakan termotivasi dan cukup termotivasi bekerja pada BPR disebabkan karena pekerjaan tersebut dijadikan sebagai sumber penghasilan yang pokok untuk memenuhi kebutuhan keluarga, sedangkan yang menyatakan kurang termotivasi bekerja pada BPR dengan alasan pekerjaan tersebut hanya sebagai batu loncatan dan pengisi waktu sebelum mendapatkan pekerjaan yang lebih layak.

Selanjutnya berdasarkan hasil uji validitas terhadap indikator motivasi kerja diketahui bahwa dari sembilan indikator yang disusun untuk mengukur motivasi kerja hanya enam indikator yang valid dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,10 yang termasuk kategori tinggi. Jika motivasi kerja dilihat per indikator,

**PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN**

maka tampak bahwa hanya indikator selalu berusaha mendapatkan fasilitas dari BPR tempat ia bekerja (MK8) yang memiliki nilai rata-rata di bawah kategori tinggi, sementara lima indikator lainnya nilai rata-ratanya berada pada kategori tinggi, yaitu termotivasi untuk mengembangkan karir (MK7), termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dalam bekerja (MK4), termotivasi untuk dihargai dan dihormati orang lain (MK3), termotivasi untuk meningkatkan pendapatan (MK5), dan termotivasi untuk mendapatkan penilaian yang baik dari pimpinan (MK6). Untuk jelasnya lihat Tabel 24 berikut ini.

Tabel 24. Indikator Motivasi Kerja Karyawan yang Valid

Indikator		Nilai						Ket.
		STB	TB	CB	B	SB	Rerata	
MK3	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas secara baik dan tepat	1 (0)	2 (2)	3 (24)	4 (120)	5 (74)	4,21 (220)	Tinggi
MK4	Saya selalu berusaha meningkatkan kompetensi agar dapat berprestasi dalam bekerja	1 (0)	2 (2)	3 (11)	4 (132)	5 (75)	4,27 (220)	Tinggi
MK5	Saya selalu berusaha meningkatkan pendapatan	1 (0)	2 (1)	3 (36)	4 (112)	5 (71)	4,15 (220)	Tinggi
MK6	Saya ingin mendapatkan penilaian yang baik dari pimpinan	1 (0)	2 (3)	3 (29)	4 (124)	5 (64)	4,13 (220)	Tinggi
MK7	Saya selalu berusaha membangun dan meningkatkan kerjasama dengan rekan kerja dan pimpinan	1 (3)	2 (20)	3 (86)	4 (85)	5 (26)	3,50 (220)	Cukup
MK8	Saya selalu berusaha meningkatkan kerajinan dan ketekunan untuk mengembangkan karir	1 (0)	2 (0)	3 (14)	4 (114)	5 (92)	4,35 (220)	Tinggi
Rata-rata keseluruhan							4,10	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Berdasarkan Tabel di atas, memberikan gambaran motivasi kerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan secara umum baik, sehingga diharapkan kondisi ini mampu memperbaiki kinerja karyawan. Hal yang paling menarik berkaitan dengan motivasi kerja

karyawan adalah mereka tidak terlalu termotivasi untuk meningkatkan kerajinan dan ketekunan untuk mengembangkan karir. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata indikator tersebut, yaitu hanya dengan kategori cukup (3,50). Mereka justru lebih termotivasi untuk memajukan BPR tempat ia bekerja, karena mereka beranggapan bahwa jika tempat ia bekerja maju dengan sendirinya mereka akan mampu mengembangkan karirnya, meningkatkan kompetensinya, dapat dihargai dan dihormati orang lain dapat membantu teman yang mengalami kesulitan, dapat meningkatkan pendapatan mendapatkan penilaian yang baik dari pimpinan.

7. Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, dan target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu. Pengukuran kinerja karyawan BPR dalam penelitian ini di ukur dengan menggunakan sembilan indikator berdasarkan hasil uji validitas, yang diharapkan dapat menjadi instrumen bagi karyawan untuk mengungkapkan secara jelas dan jujur tentang persepsi dan perasaan mereka mengenai harapan dan kenyataan dari kinerjanya.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis deskriptif terhadap 220 responden, terdapat 58,18% menyatakan kinerjanya cukup baik, kemudian 40,46% yang menyatakan kinerjanya baik. Sedangkan yang menyatakan kinerja kurang baik hanya 1,36% (Tabel 25).

**PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN**

Tabel 25. Distribusi Persepsi Responden terhadap Kinerja Karyawan

No	Kinerja Karyawan	Frekuensi	Persentase
1.	Tinggi (> 4,00)	89	40,46
2.	Cukup Tinggi (3,01–4,00)	128	58,18
3.	Kurang Tinggi (2,01–3,00)	3	1,36
4.	Tidak Tinggi (< 2,01)	0	0
J u m l a h		220	100,00

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Berdasarkan uji validitas, ketahui bahwa dari 11 indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ternyata hanya enam yang valid (Tabel 26) dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,03 yang termasuk kategori tinggi.

Tabel 26. Deskripsi Indikator Kinerja Karyawan yang Valid

Indikator	Nilai						Ket.
	STB	TB	CB	B	SB	Rerata	
KN2 Pemahaman saya terhadap pedoman kerja sehari-hari sangat baik	1 (0)	2 (0)	3 (12)	4 (146)	5 (62)	4,15 (220)	Tinggi
KN6 Kualitas hasil pekerjaan saya sangat baik dan menguntungkan bagi perusahaan	1 (0)	2 (0)	3 (29)	4 (122)	5 (69)	4,11 (220)	Tinggi
KN7 Bagi saya kualitas kerja sangat penting	1 (0)	2 (1)	3 (24)	4 (122)	5 (73)	4,05 (220)	Tinggi
KN8 Semua pekerjaan yang saya selesaikan memuaskan dan memiliki daya saing	1 (0)	2 (2)	3 (47)	4 (142)	5 (29)	3,90 (220)	Cukup
KN9 Tingkat keberhasilan saya dalam mengajak karyawan lain untuk memperbaiki prosedur kerja sangat tinggi	1 (0)	2 (5)	3 (41)	4 (127)	5 (47)	3,98 (220)	Cukup
KN10 Saya jarang sekali melakukan kesalahan dalam bekerja	1 (1)	2 (9)	3 (73)	4 (119)	5 (18)	3,61 (220)	Cukup
Rata-rata Keseluruhan						3,97	Cukup

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Tabel tersebut di atas jika di amati, terlihat bahwa dari 6 indikator yang valid, terdapat tiga indikator memiliki nilai di atas nilai rata-rata keseluruhan, yaitu pemahaman saya terhadap pedoman

kerja sehari-hari sangat baik (KN2), kualitas hasil pekerjaan saya sangat baik dan menguntungkan bagi perusahaan (KN6), dan bagi saya kualitas kerja sangat penting (KN7), sedangkan 3 indikator lainnya berada dibawah nilai rata-rata keseluruhan, yaitu KN8, KN9, dan KN10. Namun demikian, secara keseluruhan nilai rata-rata masih dalam kategori tinggi, yaitu 3,97.

Kondisi ini memberikan gambaran bahwa keinginan dan kesadaran karyawan untuk mencapai kinerja sesuai yang diharapkan tergolong cukup tinggi. Karena itu, kondisi ini perlu dijaga dan jika memungkinkan ditingkatkan, sehingga memiliki potensi yang sangat besar untuk dijadikan sebagai modal dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dan meraih kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.

E. Analisis dan Pengujian Model Struktural

Pengujian model pengukuran dengan model SEM dilakukan dengan menggunakan dan mengikuti prosedur yang dikemukakan oleh Joreskog (1993); Kline (1998) ; Byrne (2001) dalam Abramsom *et al.* (2005) bahwa komponen pengukuran dari model terlebih dahulu diperiksa, kemudian diikuti dengan pemeriksaan model struktural penuh. Karena itu, dalam penelitian ini dikemukakan analisis awal hingga akhir masing-masing konstruk sebagai model pengukuran dalam persamaan struktural.

Analisis ini bertujuan untuk mengevaluasi kontribusi ukuran-ukuran ganda (*multiple measures*) pada konstruk laten, termasuk sifat validitas dan reliabilitas, sehingga hasil yang diperoleh merupakan model pengukuran dalam persamaan struktural. *Confirmatory factor analysis* (CFA) dan aplikasi SEM digunakan untuk menganalisis model pengukuran konstruk

laten tersebut. Selain itu, dalam analisis ini juga dilakukan pemeriksaan atas asumsi yang diperlukan dalam metode *maximum likelihood* (ML). Evaluasi model dilakukan melalui kriteria bersama (*joint-criteria*) dari indeks model *fit*, yaitu *Chi-square* X^2 , relatif X^2/df , RMSEA, CFI dan TLI (Engel *et al.* 2003). Nilai kritis sebagai kriteria penerimaan dalam mengevaluasi model biasa disebut *cuf off* dengan menggunakan nilai yang disarankan Arbuckle (2006), Garson (2006), Lautenschlager (2006) dan Abramson *et al.* (2005) yang menyatakan bahwa suatu model dapat diterima (*Acceptable fit*) apabila indeks model *fit probability of* $X^2 (df) > \alpha$, $1 < X^2/df < 2$, RMSEA $< 0,08$, CFI $> 0,90$ dan TLI $> 0,90$. Model yang memiliki indeks model *fit* kurang baik akan ditingkatkan dengan menggunakan pendekatan model *building-trimming*, selanjutnya model dinyatakan *final* bila telah memiliki *overall fit* indeks yang lebih baik (Garson, 2006).

Meningkatkan model *fit* dilakukan reduksi atau penambahan parameter melalui *modification indices* (Ferdinan, 2002; Arbuckle, 2006; Garson, 2006) yang disediakan dalam program AMOS 6,0 dengan memperhitungkan signifikansi dan *regression weight* atau *loading factor* ($p < 0,05$), error variansi ($p < 0,05$), korelasi kuadrat (diharapkan besar), atau *standardized residual kovariansi* ($> 2,58$). Perubahan model dapat dilakukan bila nilai $X^2 (1) > 3,84$ untuk satu parameter yang berubah dan ini dilakukan hingga diperoleh indeks *fit* yang baik dan merupakan analisis CFA *final*.

1. Analisis Konfirmatori, Validitas dan Reliabilitas Karakteristik Pribadi Pimpinan

Konstruk variabel laten karakteristik pribadi pemimpin dibangun atas 11 indikator. Model teoretis pengukuran karakteristik pribadi pemimpin ditampilkan pada lampiran 3. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua indikator dari variabel ini

telah memenuhi syarat yang diperlukan karena memiliki koefisien korelasi $r < 0.85$, namun hasil *confirmatory factor analysis* yang dilakukan diperoleh nilai kurang baik dan tidak memenuhi *cut off*, sehingga diperlukan uji validitas dan reliabilitas. Hasil komputasi karakteristik pribadi pemimpin berdasarkan kriteria *goodness of fit* dapat dilihat (Tabel 27).

Tabel 27. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*
Variabel Karakteristik Pribadi Pemimpin
pada Proses Awal dan Akhir

Kriteria	Cu-off	Hasil Komputasi Model		Ket.
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
Chi-Square	Diharapkan Nilai Kecil	80,320	26,748	<i>Fit</i>
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,001	0,369	<i>Fit</i>
Relative Chi-Square	$\leq 2,00$	1,825	1,070	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,061	0,018	<i>Fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,956	0,997	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,945	0,996	<i>Fit</i>

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap semua indikator yang terkait dengan karakteristik pribadi pemimpin, terdapat 9 indikator, yaitu KP1, KP2, KP3, KP4, KP5, KP6, KP7, KP10, dan KP11 yang valid (Tabel 14) dan dua indikator tidak valid, yaitu KP8 dan KP9 karena nilai loading faktornya (λ) lebih kecil dari 0,5. Kesembilan indikator karakteristik pribadi yang valid, indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah KP6, yaitu sebesar 4,11 (kategori tinggi) dan yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah KP10, yaitu 3,67 (kategori cukup),

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

sedangkan nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,96 (kategori cukup). Adapun hasil akhir uji validitas dan reliabilitas karakteristik pribadi pemimpin dapat dilihat pada Tabel 28.

Berdasarkan data dari Tabel tersebut di atas, terlihat pada Tabel 27 menunjukkan bahwa nilai *goodness of fit* untuk semua kriteria telah terpenuhi sehingga model tersebut dikatakan *fit*. Sedangkan Tabel 28 terlihat bahwa nilai uji validitas dan reliabilitas terhadap semua indikator, memperlihatkan bahwa konstruk karakteristik pribadi pemimpin memiliki *regression weight* yang signifikan dengan tingkat konsistensi internal (*cronbach alpha*) sebesar $0,855 > 0,70$ dan reliabilitas konstruk $CR = 0,855 > 0,70$ yang berarti semua indikator yang membentuk konstruk ini dapat dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal (*reliabilitas*) yang memadai.

Tabel 28. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas
Karakteristik Pribadi Pemimpin

Indikator	Standardize Estimate	Unstandardize Estimate	SE	t-value	P	Cronbach Alpha	Ket.
KP1 <-- Karakteristik Pribadi (X ₁)	0.629	0.401	0.041	9.749	0,000	0,855	Valid
KP2 <-- Karakteristik Pribadi (X ₁)	0.503	0.309	0.042	7.429	0,000		Valid
KP3 <-- Karakteristik Pribadi (X ₁)	0.622	0.420	0.044	9.635	0,000		Valid
KP4 <-- Karakteristik Pribadi (X ₁)	0.641	0.446	0.044	10.142	0,000		Valid
KP5 <-- Karakteristik Pribadi (X ₁)	0.628	0.415	0.043	9.753	0,000		Valid
KP6 <-- Karakteristik Pribadi (X ₁)	0.753	0.484	0.039	12.396	0,000		Valid
KP7 <-- Karakteristik Pribadi (X ₁)	0.767	0.547	0.043	12.726	0,000		Valid
KP10 <-- Karakteristik Pribadi (X ₁)	0.611	0.438	0.047	9.353	0,000		Valid
KP11 <-- Karakteristik Pribadi (X ₁)	0.690	0.448	0.041	10.968	0,000		Valid

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

2. Analisis Konfirmatori, Validitas dan Reliabilitas Kompetensi Individu Pemimpin

Konstruk variabel laten kompetensi individu pemimpin direfleksikan atas 10 indikator. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua indikator dari variabel ini telah memenuhi syarat yang diperlukan karena memiliki koefisien korelasi $r < 0.85$, namun hasil *confirmatory factor analysis* yang dilakukan diperoleh nilai kurang baik dan tidak memenuhi *cut off*, sehingga diperlukan uji validitas dan reliabilitas. Adapun hasil komputasi karakteristik pribadi pemimpin berdasarkan kriteria *goodness of fit* dapat dilihat pada Tabel 29.

Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap 10 indikator yang membangun konstruk variabel kompetensi individu pemimpin menunjukkan bahwa semua indikator valid (Tabel 16) dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,91 (kategori cukup). Indikator yang memiliki nilai rerata terendah dari seluruh indikator yang valid adalah KI9 (kemampuan pimpinan membuka jaringan kerja baru), yaitu 3,79, sedangkan yang memiliki nilai rerata tertinggi adalah KI8 (pimpinan memiliki kemampuan dalam menjaga hubungan kerja dengan pihak lain), yaitu 4,00. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 30.

Tabel 29. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*
Penguian Variabel Kompetensi Individu
Pemimpin pada Proses Awal dan Akhir

Kriteria	Cut-off	Hasil Komputasi Model		Ket.
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
Chi-Square	Diharapkan Nilai Kecil	105,374	33,677	<i>Fit</i>
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,000	0,176	<i>Fit</i>
Relative Chi-Square	$\leq 2,00$	3,011	1,247	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,096	0,034	<i>Fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,932	0,994	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,913	0,989	<i>Fit</i>

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap 10 indikator yang membangun konstruk variabel kompetensi individu pemimpin menunjukkan bahwa semua indikator valid (Tabel 17) dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,91 (kategori cukup). Indikator yang memiliki nilai rata terendah dari seluruh indikator yang valid adalah KI9 (kemampuan pimpinan membuka jaringan kerja baru), yaitu 3,79, sedangkan yang memiliki nilai rerata tertinggi adalah KI8 (pimpinan memiliki kemampuan dalam menjaga hubungan kerja dengan pihak lain), yaitu 4,00. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 30.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 29 terlihat bahwa nilai *goodness of fit* untuk semua kriteria telah terpenuhi sehingga model tersebut sudah *fit*. Sedangkan Tabel 30 terlihat bahwa kesepuluh indikator yang membentuk konstruk kompetensi individu pemimpin semua-nya dapat dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai, karena memiliki *regression weight* yang signifikan dengan tingkat *cronbach*

α sebesar $0,895 > 0,70$, dan konstruk reliabilitas $CR = 0,895 > 0,70$.

Tabel 30. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas
Kompetensi Individu Pemimpin

Indikator	Standar deviasi Estimasi	Ukuran deviasi Estimasi t	SE	t -value	P	Cronbach Alpha	Ket.
K11 <--- Kompetensi Individu (X ₂)	0.610	0.437	0.046	9.580	0,000	0,895	Valid
K12 <--- Kompetensi Individu (X ₂)	0.676	0.499	0.046	10.950	0,000		Valid
K13 <--- Kompetensi Individu (X ₂)	0.679	0.457	0.046	9.864	0,000		Valid
K14 <--- Kompetensi Individu (X ₂)	0.673	0.455	0.042	10.920	0,000		Valid
K15 <--- Kompetensi Individu (X ₂)	0.797	0.562	0.041	13.644	0,000		Valid
K16 <--- Kompetensi Individu (X ₂)	0.770	0.518	0.039	13.135	0,000		Valid
K17 <--- Kompetensi Individu (X ₂)	0.718	0.518	0.044	11.716	0,000		Valid
K18 <--- Kompetensi Individu (X ₂)	0.693	0.454	0.041	10.975	0,000		Valid
K19 <--- Kompetensi Individu (X ₂)	0.628	0.517	0.052	9.865	0,000		Valid
K110 <--- Kompetensi Individu (X ₂)	0.739	0.562	0.045	12.385	0,000		Valid

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

3. Analisis Konfirmatori, Validitas, dan Reliabilitas Sikap Kepemimpinan

Konstruk variabel sikap kepemimpinan direfleksikan oleh 10 indikator sebagaimana dikemukakan dalam bab 3. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pada umumnya indikator konstruk variabel sikap kepemimpinan telah memenuhi syarat yang diperlukan karena memiliki koefisien korelasi $r < 0.85$.

Analisis konstruk variabel sikap kepemimpinan menunjukkan bahwa dari sepuluh indikator yang dikonfirmasi melalui CFA diperoleh nilai yang kurang baik dan tidak memenuhi *cut off*, sehingga dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Adapun hasil komputasi sikap kepemimpinan berdasarkan kriteria *goodness of fit* dapat dilihat pada Tabel 31.

Tabel 31. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*
Pengujian Variabel Sikap Kepemimpinan
pada Proses Awal dan Akhir

Kriteria	Cutoff	Hasil Komputasi Model		Ket.
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
Chi-Square	Diharapkan Nilai Kecil	87,279	28,436	<i>Fit</i>
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,000	0,242	<i>Fit</i>
Relative Chi-Square	$\leq 2,00$	2,494	1,185	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,083	0,029	<i>Fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,939	0,994	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,921	0,991	<i>Fit</i>

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, terdapat sembilan indikator, yaitu SK2, SK3, SK4, SK5, SK6, SK7, SK8, SK9, dan SK10 yang valid (Tabel 19) dengan nilai rerata keseluruhan adalah 3,94 (kategori cukup), sedangkan satu indikator yang tidak valid karena nilai *loading* faktornya (λ) lebih kecil dari 0,5, yaitu SK1. Dari keseluruhan indikator yang valid, indikator SK7 (sikap ketepatan pimpinan dalam mengambil keputusan) yang memiliki nilai rata-rata terendah, yaitu 3,79 dan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah indikator SK8 (jujur dalam memegang amanah organisasi), yaitu 4,15. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap indikator variabel sikap kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 32.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 32 terlihat bahwa nilai *goodness of fit* untuk semua kriteria telah terpenuhi sehingga model tersebut sudah *fit*. Sedangkan Tabel 33 terlihat bahwa kesepuluh indikator yang

membentuk konstruk sikap kepemimpinan semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai, karena memiliki *regression weight* yang signifikan dengan tingkat *cronbach alpha* sebesar $0,874 > 0,70$, dan konstruk reliabilitas sebesar $CR = 0,874 > 0,70$.

Tabel 32. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Sikap Kepemimpinan

Indikator	Standar deviasi	Uraian deviasi	SE	t-value	P	Cronbach Alpha	Ket.
SK2 <-- Sikap Kepemimpinan (X ₁)	0,574	0,382	0,043	8,891	0,000	0,874	Valid
SK3 <-- Sikap Kepemimpinan (X ₁)	0,725	0,514	0,043	11,985	0,000		Valid
SK4 <-- Sikap Kepemimpinan (X ₁)	0,661	0,418	0,039	10,583	0,000		Valid
SK5 <-- Sikap Kepemimpinan (X ₁)	0,791	0,646	0,049	13,180	0,000		Valid
SK6 <-- Sikap Kepemimpinan (X ₁)	0,575	0,419	0,047	8,895	0,000		Valid
SK7 <-- Sikap Kepemimpinan (X ₁)	0,658	0,464	0,044	15,79	0,000		Valid
SK8 <-- Sikap Kepemimpinan (X ₁)	0,639	0,442	0,044	10,158	0,000		Valid
SK9 <-- Sikap Kepemimpinan (X ₁)	0,627	0,472	0,048	9,879	0,000		Valid
SK10 <-- Sikap Kepemimpinan (X ₁)	0,740	0,520	0,044	11,915	0,000		Valid

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

4. Analisis Konfirmatori, Validitas, dan Reliabilitas Kemampuan Komunikasi Pemimpin

Konstruk variabel laten kemampuan komunikasi pemimpin direfleksikan atas 9 indikator. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa semua indikator dari variabel kemampuan komunikasi telah memenuhi syarat yang diperlukan karena memiliki koefisien korelasi $r < 0,85$, namun hasil konfirmatori terhadap kesembilan indikator yang diperoleh nilai yang kurang baik dan tidak memenuhi *cut off*, sehingga dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Adapun hasil komputasi sikap kepemimpinan berdasarkan kriteria *goodness of fit* dapat dilihat pada Tabel 33.

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kemampuan komunikasi pemimpin, ternyata hanya delapan indikator yang valid, yaitu KK1, KK2, KK3, KK4, KK5, KK6, KK7, dan KK9 (Tabel 20) dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,91 (kategori cukup) dan satu indikator (KK8) yang tidak valid

karena nilai loading faktornya (λ) lebih kecil dari 0,5. Dari delapan indikator yang valid, indikator KK9 (pimpinan mampu memahami informasi dari orang lain) yang memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu 4,01 dan yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah indikator KK5 (kemampuan menggunakan *body language* dalam menyampaikan informasi lisan), yaitu 3,60. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap indikator variabel kemampuan komunikasi pemimpin dapat dilihat pada Tabel 34 sebagai berikut ini.

Tabel 33. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*
Pengujian Variabel Kemampuan
Komunikasi pada Proses Awal dan Akhir

Kriteria	Cu-off	Hasil Komputasi Model		Ket.
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
Chi-Square	Diharapkan Nilai Kecil	50,679	17,266	<i>Fit</i>
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,004	0,369	<i>Fit</i>
Relative Chi-Square	$\leq 2,00$	1,887	1,079	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,063	0,019	<i>Fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,959	0,998	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,946	0,996	<i>Fit</i>

Sumber: Data diolah, 2007

Tabel 34. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas
Kemampuan Komunikasi

Indikator	Standardized Estimate	Unstandardized Estimate	SE	t/abs	P	Cronbach Alpha	Ket.
KK1 \leftarrow Kemampuan Komunikasi (X ₁)	0.638	0.406	0.041	9.836	0,000	0.846	Valid
KK2 \leftarrow Kemampuan Komunikasi (X ₂)	0.758	0.475	0.039	12.350	0,000		Valid
KK3 \leftarrow Kemampuan Komunikasi (X ₃)	0.726	0.468	0.041	11.533	0,000		Valid
KK4 \leftarrow Kemampuan Komunikasi (X ₄)	0.722	0.479	0.042	11.546	0,000		Valid
KK5 \leftarrow Kemampuan Komunikasi (X ₅)	0.553	0.436	0.054	8.058	0,000		Valid
KK6 \leftarrow Kemampuan Komunikasi (X ₆)	0.554	0.397	0.048	8.198	0,000		Valid
KK7 \leftarrow Kemampuan Komunikasi (X ₇)	0.566	0.375	0.044	8.439	0,000		Valid
KK9 \leftarrow Kemampuan Komunikasi (X ₉)	0.559	0.350	0.043	8.118	0,000		Valid

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana terlihat pada Tabel 34 diketahui bahwa nilai *goodness of fit* untuk semua kriteria telah terpenuhi sehingga model tersebut sudah *fit*. Sedangkan Tabel 34 terlihat bahwa kedelapan indikator yang membentuk konstruk kemampuan komunikasi pemimpin semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai. Hal ini dimungkinkan karena konstruk ini memiliki *regression weight* yang signifikan dengan tingkat *cronbach alpha* sebesar $0,846 > 0,70$, dan konstruk reliabilitas sebesar $CR = 0,846 > 0,70$.

5. Analisis Konfirmatori, Validitas, dan Reliabilitas Kepuasan Kerja

Indikator yang merefleksikan variabel laten kepuasan kerja sebanyak sebelas item. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa semua indikator konstruk telah memenuhi syarat yang diperlukan karena memiliki koefisien korelasi $r < 0,85$, namun hasil konfirmatori faktor terhadap kesebelas indikator tersebut nilai yang diperoleh kurang baik dan tidak memenuhi *cut off*, sehingga dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memperoleh model yang fit dan valid. Adapun hasil komputasi sikap kepemimpinan berdasarkan kriteria *goodness of fit* dapat dilihat pada Tabel 35.

Tabel 35. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Pengujian Variabel Kepuasan Kerja pada Proses Awal dan Akhir

Kriteria	Cu-off	Hasil Komputasi Model		Ket.
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan Nilai Kecil	116,294	26,283	<i>Fit</i>
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	0,288	<i>Fit</i>
<i>Relative Chi-Square</i>	$\leq 2,00$	2,643	1,143	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,087	0,026	<i>Fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,919	0,995	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,899	0,993	<i>Fit</i>

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap variabel kepuasan kerja karyawan, terdapat dua indikator yang tidak valid karena nilai *loading* faktornya (λ) lebih kecil dari 0.5, yaitu KJ1 dan KJ2, sedangkan yang valid dan dapat memberikan model *fit* terdapat 9 indikator, yaitu KJ3, KJ4, KJ5, KJ6, KJ7, KJ8, KJ9, KJ10 dan KJ11, dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,76 (Tabel 21). Dari keseluruhan indikator variabel kepuasan kerja karyawan yang valid, indikator KJ6 (kerjasama dengan pimpinan dan teman kerja dalam menyelesaikan pekerjaan) yang memiliki nilai rata-rata tertinggi, sedangkan yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah indikator KJ3 (gaji, honorarium dan tunjangan lain yang saya terima setiap bulan). Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap indikator variabel kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 36 sebagai berikut:

Tabel 36. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas
Kepuasan Kerja

Indikator	Stand ardy Estimate	Unstand ardy Estimate	SR	t-Value	p	Cronbach Alpha	Ket.
KJ3 <---Kepuasan Kerja (Y)	0.678	0.481	0.045	10.811	0,000	0,860	Valid
KJ4 <---Kepuasan Kerja (Y)	0.682	0.565	0.052	10.919	0,000		Valid
KJ5 <---Kepuasan Kerja (Y)	0.574	0.398	0.046	8.731	0,000		Valid
KJ6 <---Kepuasan Kerja (Y)	0.695	0.499	0.044	11.231	0,000		Valid
KJ7 <---Kepuasan Kerja (Y)	0.766	0.561	0.044	12.830	0,000		Valid
KJ8 <---Kepuasan Kerja (Y)	0.694	0.490	0.044	11.067	0,000		Valid
KJ9 <---Kepuasan Kerja (Y)	0.584	0.400	0.045	8.881	0,000		Valid
KJ10 <---Kepuasan Kerja (Y)	0.716	0.507	0.044	11.461	0,000		Valid
KJ11 <---Kepuasan Kerja (Y)	0.574	0.437	0.050	8.757	0,000		Valid

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas sebagaimana terlihat pada Tabel 34 diketahui bahwa

nilai *goodness of fit* untuk semua kriteria telah terpenuhi sehingga model tersebut dinyatakan *fit* dan valid. Sedangkan Tabel 35 diketahui bahwa kesembilan indikator yang membentuk konstruk kepuasan kerja karyawan semuanya dinyatakan valid, karena memiliki nilai *regression weight* yang signifikan dengan tingkat *cronbach alpha* sebesar $0,860 > 0,70$ dan reliabilitas konstruk $CR = 0,860 > 0,70$ (memadai).

6. Analisis Konfirmatori, Validitas, dan Reliabilitas Motivasi Kerja

Indikator yang merefleksikan variabel laten kepuasan kerja sebanyak sebelas item. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa semua indikator konstruk telah memenuhi syarat yang diperlukan karena memiliki koefisien korelasi $r < 0.85$, namun berdasarkan analisis konfirmatori faktor terhadap kesembilan indikator yang membangun konstruk variabel motivasi diperoleh nilai yang kurang baik dan tidak memenuhi *cut off*, sehingga dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memperoleh model yang *fit* dan valid. Adapun hasil komputasi variabel motivasi kerja karyawan berdasarkan kriteria *goodness of fit* dapat dilihat pada Tabel 37.

Setelah uji validitas dan reliabilitas terhadap motivasi kerja diperoleh hasil bahwa terdapat enam indikator yang memberikan model *fit* dan valid, yaitu MK3, MK4, MK5, MK6, MK7, dan MK8 dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,10, sedangkan indikator yang tidak *fit* dan tidak valid karena nilai *loading* faktornya (λ) lebih kecil dari 0.5 adalah indikator MK1, MK2, dan MK9.

Tabel 37. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*
Penguian Variabel Motivasi Kerja pada
Proses Awal dan Akhir

Kriteria	Cu-off	Hasil Komputasi Model		Ket.
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan Nilai Kecil	60,059	11.168	<i>Fit</i>
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	0.264	<i>Fit</i>
<i>Relative Chi-Square</i>	$\leq 2,00$	2.224	1,241	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,075	0,033	<i>Fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,923	0,992	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,897	0,987	<i>Fit</i>

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Dari sembilan indikator variabel motivasi kerja yang valid, indikator MK7 (selalu membangun dan meningkatkan kerjasama dengan rekan kerja dan pimpinan) yang memiliki nilai rata-rata terendah, sedangkan indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah MK8 (selalu berusaha meningkatkan kerajinan dan ketekunan untuk mengembangkan karir). Adapun hasil akhir yang diperoleh terhadap pengujian variabel motivasi kerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 38.

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana ditunjukkan Tabel 37 diketahui bahwa nilai *goodness of fit* untuk semua kriteria telah terpenuhi sehingga model tersebut dinyatakan *fit* dan valid. Sedangkan Tabel 38 diketahui bahwa kesembilan indikator yang membentuk konstruk motivasi kerja karyawan hanya enam indikator yang valid, karena memiliki nilai *regression weight* yang signifikan dengan tingkat konsistensi internal (*cronbach alpha*) yang memadai sebesar $0,789 > 0,70$, dan konstruk reliabilitas CR = $0,789 > 0,70$.

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

Tabel 38. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas
Motivasi Kerja

Indikator	<i>Standard dev Estimate</i>	<i>Unstandard dev Estimate</i>	SE	<i>N/ alar</i>	P	<i>Cronbach Alpha</i>	Ket.
MK3 <--- Motivasi Kerja (Y ₂)	0.624	0.413	0.045	6.447	0,000	0,789	Valid
MK4 <--- Motivasi Kerja (Y ₂)	0.596	0.354	0.041	5.693	0,000		Valid
MK5 <--- Motivasi Kerja (Y ₂)	0.565	0.392	0.049	9.347	0,000		Valid
MK6 <--- Motivasi Kerja (Y ₂)	0.693	0.470	0.045	8.910	0,000		Valid
MK7 <--- Motivasi Kerja (Y ₂)	0.630	0.376	0.041	8.409	0,000		Valid
MK8 <--- Motivasi Kerja (Y ₂)	0.574	0.497	0.060	10.069	0,000		Valid

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

7. Analisis Konfirmatori, Validitas, dan Reliabilitas Kinerja Karyawan

Indikator yang merefleksikan variabel laten kinerja karyawan sebanyak sebelas item. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa semua indikator konstruk telah memenuhi syarat yang diperlukan karena memiliki koefisien korelasi $r < 0.85$, namun pengujian tahap awal terhadap semua indikator konstruk variabel kinerja karyawan melalui konfirmatori faktor menunjukkan nilai yang kurang baik dan tidak memenuhi *cut off*, sehingga dilakukan uji validitas dan reliabilitas yang tujuannya untuk memperoleh model yang *fit* dan *valid*. Adapun hasil akhir yang diperoleh sesuai dengan nilai *goodness of fit* dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 39. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*
Pengujian Variabel Kinerja Karyawan pada
Proses Awal dan Akhir

Kriteria	Cu-off	Hasil Komputasi Model		Ket.
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan Nilai Kecil	92,751	7.593	<i>Fit</i>
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	0,474	<i>Fit</i>
<i>Relative Chi-Square</i>	$\leq 2,00$	2,108	0,949	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,071	0,000	<i>Fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,902	1,000	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,877	1,000	<i>Fit</i>

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Setelah dilakukan pengujian melalui uji validitas dan reliabilitas terhadap variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa hanya enam indikator yang memberikan model *fit* dan valid, yaitu KN2, KN6, KN7, KN8, KN9, dan KN10 dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,97 (cukup), sedangkan lima indikator lainnya tidak model *fit* dan valid karena nilai loading faktornya (λ) lebih kecil dari 0.5, yaitu KN1, KN3, KN4, KN5, dan KN11. Dari enam indikator variabel kinerja karyawan yang valid, indikator KN2 (pemahaman karyawan terhadap pedoman kerja sehari-hari sangat baik) yang memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu 4,15, sedangkan yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah indikator KN10 (karyawan jarang melakukan kesalahan dalam bekerja). Adapun hasil akhir uji validitas terhadap variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 40.

Tabel 40. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas
Kinerja Karyawan

Indikator	Standar deviasi Estimate	Unstandar deviasi Estimate	SE	t-Value	P	Cronbach Alpha	Ket.
KN2 <-- Kinerja Karyawan (Y3)	0.531	0.287	0.037	7.760	0,000	0,804	Valid
KN6 <-- Kinerja Karyawan (Y3)	0.541	0.339	0.043	7.937	0,000		Valid
KN7 <-- Kinerja Karyawan (Y3)	0.818	0.463	0.037	12.594	0,000		Valid
KN8 <-- Kinerja Karyawan (Y3)	0.553	0.324	0.040	8.141	0,000		Valid
KN9 <-- Kinerja Karyawan (Y3)	0.688	0.444	0.042	10.534	0,000		Valid
KN10 <-- Kinerja Karyawan (Y3)	0.559	0.355	0.047	7.516	0,000		Valid

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Hasil analisis pada Tabel 38 terlihat bahwa nilai *goodness of fit* untuk semua kriteria pengujian variabel kinerja karyawan telah terpenuhi sehingga model tersebut sudah *fit* dan valid. Kemudian pada Tabel 39 terlihat bahwa keenam indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai *regression weight* yang signifikan dengan tingkat *cronbach alpha* yang memadai sebesar $0,804 > 0,70$, dan konstruk reliabilitas $CR = 0,804 > 0,70$.

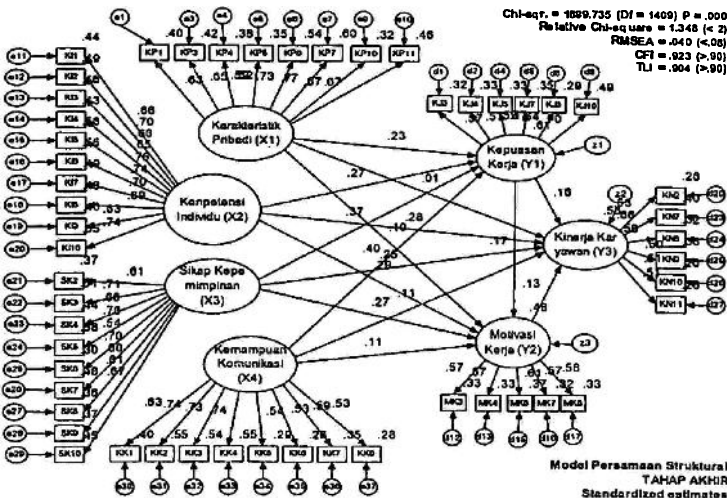
F. Pengujian Model Keseluruhan (*Overall Model*)

Pengujian model struktural terhadap semua variabel laten (*construct*) yang terdiri dari: karakteristik pribadi, kompetensi individu, sikap dan kemampuan komunikasi pemimpin sebagai variabel *exogenous*, kepuasan dan motivasi kerja sebagai variabel *endogenous intervening* dan kinerja karyawan sebagai variabel *endogenous dependent* dihubungkan dalam suatu model struktural. Pengujian terhadap model keseluruhan dilakukan dengan menggunakan uji *goodness of fit* tahap awal. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh kurang baik atau belum memenuhi *cut off*,

sehingga model tersebut belum dapat digunakan seperti terlihat pada Tabel 41. Karena itu, dilakukan reduksi terhadap parameter yang tujuannya untuk memperoleh model yang *fit* dan *valid* sebagai hasil pengujian tahap akhir.

Hasil analisis tahap akhir setelah dilakukan pengujian melalui uji validitas dan reliabilitas terhadap seluruh variabel, menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh sudah memenuhi *cut-off* dan sesuai dengan nilai *goodness of fit* atau kriteria ketepatan model sebagaimana terlihat pada gambar 11, Tabel 41 dan Tabel 42.

Gambar 11. Model Keseluruhan Variabel Penelitian (Karakteristik Pribadi, Kompetensi Individu, Sikap Kepemimpinan, Kemampuan Komunikasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan) Tahap Akhir.



Tabel 41. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*
Pengujian Model Lengkap Proses Awal dan Akhir

Kriteria	Cu-off	Hasil Komputasi Model		Ket.
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan Nilai Kecil	3584,230	1899,735	<i>Fit</i>
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	0,000	<i>Fit</i>
<i>Relative Chi-Square</i>	$\leq 2,00$	1,878	1,348	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,063	0,040	<i>Fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,754	0,923	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	0,740	0,904	<i>Fit</i>

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana ditunjukkan Tabel 40 terlihat bahwa nilai *goodness of fit* untuk semua kriteria telah terpenuhi sehingga model tersebut dinyatakan *fit* dan valid. Adapun nilai *intercept* dan parameter hubungan kausal variabel *exogenous* dan *endogenous* menurut model penelitian dapat dilihat pada Tabel 42.

G. Besarnya Pengaruh antara Variabel

Setelah diperoleh model keseluruhan yang *fit*, maka dilakukan pengujian model struktural keseluruhan variabel penelitian untuk menguji signifikansi hubungan antar konstruk (Hair et al, 1998:613). Pengujian ini menggunakan nilai *critical ratio* (CR) atau *probability* (P) pada *regression weights*. Berdasarkan Tabel distribusi t, Walpole (1978:514) menyatakan bahwa *critical value* pada tingkat signifikan 10% adalah 1,28, *critical value* pada tingkat signifikan 5% adalah 1,65 dan *critical value* pada tingkat signifikan 1% adalah 2,33. Hubungan antara variabel dikatakan berpengaruh secara signifikan jika nilai $CR \geq 1,28$ atau $P \leq 0,10$ pada tingkat signifikansi 10%, $CR \geq 1,65$ atau $P \leq 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%, dan $CR \geq 2,33$ atau $P \leq 0,01$ pada tingkat signifikansi 1%. Adapun arah pengaruhnya (negatif atau

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

positif) berdasarkan nilai *loading factor* (λ) pada *standardized regression weights*.

Tabel 42. Nilai *Intercept* dan *Parameter* Hubungan Kausal Variabel *Exogenous* dan *Endogenous* Menurut Model Penelitian

Indikator	Standar dize Estimate	Unstandar dize Estimate	SE	t-Value	P	Ket.
Kepuasan Kerja (Y1) <-- Karakteristik Pribadi (X1)	0.225	0.082	0.021	3.801	0.000	Valid
Kepuasan Kerja (Y1) <-- Kemampuan Komunikasi (X4)	0.404	0.146	0.026	5.668	0.000	Valid
Kepuasan Kerja (Y1) <-- Kompetensi Individu (X2)	0.270	0.098	0.063	1.550	0.061	Valid
Kepuasan Kerja (Y1) <-- Sikap Kepe mimpinan (X3)	0.374	0.135	0.065	2.093	0.018	Valid
Motivasi Kerja (Y2) <-- Karakteristik Pribadi (X1)	0.100	0.028	0.019	1.485	0.069	Valid
Motivasi Kerja (Y2) <-- Kompetensi Individu (X2)	0.292	0.083	0.054	1.518	0.065	Valid
Motivasi Kerja (Y2) <-- Sikap Kepe mimpinan (X3)	0.266	0.075	0.054	1.387	0.083	Valid
Motivasi Kerja (Y2) <-- Kemampuan Komunikasi (X4)	0.114	0.032	0.023	1.419	0.078	Valid
Motivasi Kerja (Y2) <-- Kepuasan Kerja (Y1)	0.167	0.131	0.096	1.365	0.086	Valid
Kinerja Karyawan (Y3) <-- Karakteristik Pribadi (X1)	0.015	0.003	0.014	0.222	0.413	Tdk. Valid
Kinerja Karyawan (Y3) <-- Kepuasan Kerja (Y1)	0.162	0.094	0.072	1.302	0.097	Valid
Kinerja Karyawan (Y3) <-- Motivasi Kerja (Y2)	0.130	0.097	0.070	1.394	0.082	Valid
Kinerja Karyawan (Y3) <-- Kemampuan Komunikasi (X4)	0.111	0.024	0.017	1.346	0.089	Valid
Kinerja Karyawan (Y3) <-- Sikap Kepe mimpinan (X3)	0.251	0.053	0.040	1.330	0.092	Valid
Kinerja Karyawan (Y3) <-- Kompetensi Individu (X2)	0.281	0.059	0.040	1.481	0.070	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

1. Besarnya *Direct Effect*

Besarnya pengaruh langsung berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, terlihat bahwa hasil estimasi nilai-nilai parameter pengaruh langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah seperti tampak pada Tabel 43.

Tabel 43. Hasil Estimasi Parameter Pengaruh
Langsung Antar Variabel Berdasarkan
ModelSEM

No	Variabel Berpengaruh	Variabel Dipengaruhi	Simbol	Nilai Estimasi	t_{hitung}	$P(2tail)$	$P(1tail)$
1.	(X ₁) Karakteristik Pribadi	Y ₁ Kepuasan Kerja Y ₂ Motivasi Kerja Y ₃ Kinerja Karyawan	α_1 β_1 γ_1	0,082 0,028 0,003	3,801 1,485 0,222	0,000 0,137 0,825	0,000*** 0,069* 0,413
2.	(X ₂) Kompetensi Individu	Y ₁ Kepuasan Kerja Y ₂ Motivasi Kerja Y ₃ Kinerja Karyawan	α_2 β_2 γ_2	0,098 0,083 0,059	1,550 1,518 1,481	0,121 0,129 0,139	0,061* 0,065* 0,070*
3.	(X ₃) Sikap Kepemimpinan	Y ₁ Kepuasan Kerja Y ₂ Motivasi Kerja Y ₃ Kinerja Karyawan	α_3 β_3 γ_3	0,135 0,075 0,053	2,093 1,387 1,481	0,036 0,165 0,184	0,018** 0,083* 0,092*
4.	(X ₄) Kemampuan Komunikasi	Y ₁ Kepuasan Kerja Y ₂ Motivasi Kerja Y ₃ Kinerja Karyawan	α_4 β_4 γ_4	0,146 0,032 0,023	5,668 1,419 1,346	0,000 0,156 0,178	0,000*** 0,078* 0,089*
5.	(Y ₁) Kepuasan Kerja	Y ₂ Motivasi Kerja Y ₃ Kinerja Karyawan	β_5 γ_5	0,131 0,094	1,365 1,302	0,172 0,193	0,086* 0,097*
6.	(Y ₂) Motivasi Kerja	Y ₃ Kinerja Karyawan	γ_6	0,097	1,394	0,163	0,082*

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

Keterangan

- * Signifikan pada taraf signifikansi 10%
 ** Signifikan pada taraf signifikansi 5%
 *** Signifikan pada taraf signifikansi 1%

Mengacu pada hasil pengujian tahap akhir terhadap model keseluruhan seperti terlihat pada Tabel 42 dan Tabel 43, maka dapat dituliskan persamaan model matematis dalam bentuk *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= 2,033 + 0,082X_1 + 0,098X_2 + 0,135X_3 + 0,146X_4 \\
 &\quad (R^2 = 0,608) \\
 &\quad (3,801) \quad (1,550) \quad (2,093) \quad (5,668) \\
 Y_2 &= 0,797 + 0,028X_1 + 0,083X_2 + 0,075X_3 + 0,032X_4 + \\
 &\quad (1,485) \quad (1,518) \quad (1,387) \quad (1,419) \\
 &\quad 0,131Y_1 \quad (R^2 = 0,483) \\
 &\quad (1,365)
 \end{aligned}$$

$$Y_3 = 0,326 + 0,003X_1 + 0,059X_2 + 0,053X_3 + 0,023X_4 +$$

$$(0,222) \quad (1,481) \quad (1,481) \quad (1,346)$$

$$0,094Y_1 + 0,097Y_2 \quad (R^2 = 0,561)$$

$$(1,302) \quad (1,394)$$

Nilai *squared multiple correlation* yang dalam statistik dikenal dengan R^2 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan pertama adalah 0,608. Nilai ini mengindikasikan bahwa 60,8% dari variasi nilai kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh variasi nilai perilaku kepemimpinan yang meliputi: karakteristik pribadi, kompetensi individu, sikap kepemimpinan dan kemampuan komunikasi
- Untuk persamaan kedua, nilai *squared multiple correlation* 0,483, yang berarti bahwa 48,3% dari variasi nilai motivasi kerja karyawan ditentukan oleh variasi dari nilai perilaku kepemimpinan yang meliputi: karakteristik pribadi, kompetensi individu, sikap kepemimpinan, kemampuan komunikasi dan kepuasan kerja.
- Sementara pada persamaan ketiga, nilai *squared multiple correlation* 0,561, yang berarti bahwa 56,1% dari variasi nilai kinerja karyawan ditentukan oleh variasi nilai kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan.

Hasil pengujian sebagaimana Tabel 29, maka selanjutnya akan diuraikan pengaruh antar variabel berdasarkan model dan hasil penelitian sebagai berikut:

- Karakteristik pribadi pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,000) dan nilai t_{hitung} (3,801), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
- Karakteristik pribadi pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,069) dan nilai t_{hitung} (1,485), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.

- c. Karakteristik pribadi pemimpin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,413) dan nilai t_{hitung} (0,222), dan hal tersebut tidak sesuai dengan hipotesis penelitian.
- d. Kompetensi individu pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,061) dan nilai t_{hitung} (1,550), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
- e. Kompetensi individu pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,065) dan nilai t_{hitung} (1,518), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
- f. Kompetensi individu pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,070) dan nilai t_{hitung} (1,481), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian.
- g. Sikap kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,018) dan nilai t_{hitung} (2,093), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
- h. Sikap kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,083) dan nilai t_{hitung} (1,387), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
- i. Sikap kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,092) dan nilai t_{hitung} (1,482), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian.
- j. Kemampuan komunikasi pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,000) dan nilai t_{hitung} (5,668), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.

- k. Kemampuan komunikasi pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,078) dan nilai t_{hitung} (1,419), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
- l. Kemampuan komunikasi pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,089) dan nilai t_{hitung} (1,346), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian.
- m. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,086) dan nilai t_{hitung} (1,365), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
- n. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,097) dan nilai t_{hitung} (1,302), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
- o. Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh nilai *probability* (0,082) dan nilai t_{hitung} (1,394), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian.

2. Besarnya *Indirect Effect* dan *Total Effect*

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) maksudnya adalah pengaruh dari suatu variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous devendent* melalui variabel *endogenous intervening*. Sedangkan total pengaruh (*total effect*) adalah hasil penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Adapun besarnya *indirect effect* dan *total effect* dapat dilihat pada Tabel 44. Berdasarkan hasil analisis data pada tabel tersebut, maka *Indirect Effect* antara variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

- a. Nilai pengaruh tidak langsung karakteristik pribadi pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 0,038.
- b. Nilai pengaruh tidak langsung kompetensi individu pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 0,048
- c. Nilai pengaruh tidak langsung sikap kepemimpinan pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 0,060
- d. Nilai pengaruh tidak langsung kemampuan komunikasi pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 0,067
- e. Nilai pengaruh tidak langsung karakteristik pribadi pemimpin terhadap kinerja karyawan sebesar 0,055
- f. Nilai pengaruh tidak langsung kompetensi individu pemimpin terhadap kinerja karyawan sebesar 0,091
- g. Nilai pengaruh tidak langsung sikap kepemimpinan pemimpin terhadap kinerja karyawan sebesar 0,100
- h. Nilai pengaruh tidak langsung kemampuan komunikasi pemimpin terhadap kinerja karyawan sebesar 0,089
- i. Nilai pengaruh tidak langsung kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,022

Selanjutnya, *total effect* antara variabel yang dihasilkan dalam model dan hasil penelitian seperti dalam Tabel 44 berikut.

- a. Total pengaruh karakteristik pribadi pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan adalah 0,039.
- b. Total pengaruh kompetensi individu pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan adalah 0,095.
- c. Total pengaruh sikap kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan adalah 0,093.
- d. Total pengaruh kemampuan komunikasi pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan adalah 0,051.

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

- e. Total pengaruh karakteristik pribadi pemimpin terhadap kinerja karyawan adalah 0,107
- f. Total pengaruh kompetensi individu pemimpin terhadap kinerja karyawan adalah 0,015.
- g. Total pengaruh sikap kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 0,078.
- h. Total pengaruh kemampuan komunikasi pemimpin terhadap kinerja karyawan adalah 0,075.
- i. Total pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,042.

Tabel 44. Besar *Indirect Effect* dan *Total Effect*

No.	Jalur Pengaruh	Simbol	<i>Indirect Effect</i>	<i>Total Effect</i>
1.	$X_1 \text{ -----} > Y_2$	a_1, β_5	0,038	0,039
2.	$X_2 \text{ -----} > Y_2$	a_2, β_5	0,045	0,095
3.	$X_3 \text{ -----} > Y_2$	a_3, β_5	0,063	0,093
4.	$X_4 \text{ -----} > Y_2$	a_4, β_5	0,068	0,051
5.	$X_1 \text{ -----} > Y_3$	a_1, γ_5 a_1, β_5, γ_6 β_1, γ_6	0,054	0,107
6.	$X_2 \text{ -----} > Y_3$	a_2, γ_5 a_2, β_5, γ_6 β_2, γ_6	0,087	0,015
7.	$X_3 \text{ -----} > Y_3$	a_3, γ_5 a_3, β_5, γ_6 β_3, γ_6	0,103	0,078
8.	$X_4 \text{ -----} > Y_3$	a_4, γ_5 a_4, β_5, γ_6 β_4, γ_6	0,089	0,075
9.	$Y_1 \text{ -----} > Y_3$	β_5, γ_6	0,022	0,042

Sumber: Hasil Pengolahan, 2007

BAB 6

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN

A. Karakteristik Pribadi dan Kepuasan Kerja

Hasil analisa atas pengujian pengaruh karakteristik pribadi terhadap kepuasan kerja seperti tampak dalam menunjukkan bahwa nilai yang dihasilkan untuk *regression weight* (γ) sebesar 0,082, nilai *critical ratio* (CR) = 3,801 > 2,33 dan nilai *probability* (P) = 0,000 < 0,01, yang berarti bahwa pengaruhnya positif dan signifikan pada tingkat signifikansi 1%. Oleh karena itu, hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis a1 yang menyatakan bahwa karakteristik pribadi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (hipotesis a1 diterima). Penelitian ini memberikan makna bahwa karakteristik pribadi pemimpin yang meliputi: kesetiakawanan, keteladanan, keterbukaan, dan sikap bersahabat memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, semakin baik karakteristik pribadi seorang pimpinan terhadap bawannya, maka kepuasan karyawan juga akan semakin baik, demikian sebaliknya.

Secara teoretis seseorang yang merasa bahwa seorang pemimpin yang tidak memiliki rasa kesetiakawanan, keterbukaan, keteladanan, dan sikap bersahabat dengan sendirinya akan menyebabkan karyawan merasakan

kebosanan dalam bekerja yang pada akhirnya memengaruhi tingkat kepuasannya. Hal ini sejalan dengan Thierauf dan Rosenzweig; dalam Sutarto (2006: 40-41) yang menyatakan bahwa beberapa sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang sukses, seperti kecerdasan, inisiasi, daya hayal, bersemangat, harapan baik, keberanian, keaslian, kesediaan menerima, kemampuan berkomunikasi, perlakuan yang wajar terhadap semua orang, kepribadian, keuletan, manusiawi, kemampuan mengawasi, dan ketenangan diri. Selain itu, Mangkunegara (2004) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya kepuasan, motivasi, dan komitmen organisasional pada dasarnya sama, yaitu: 1) konflik dengan kebutuhan personal, 2) kurangnya pembelajaran, 3) kurangnya perlakuan adil, 4) tunjangan moneter yang tidak mencukupi, 5) jeleknya hubungan dengan rekan kerja, 6) tidak adanya perlindungan kerja, 7) kurangnya keamanan kerja, dan 8) kurangnya pengembangan atau peluang karir.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Indriantono dan Supomo (1999) yang menemukan bahwa setidaknya ada lima dimensi dan konsep yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu: 1) dimensi kepuasan pada tugas. Dimensi kepuasan kepada tugas mencakup konsep rutinitas, kompleksitas, kesesuaian, tantangan pekerjaan itu sendiri; 2) dimensi kepuasan pada atasan. Dimensi ini mencakup konsep intelegensi, prestasi, perhatian, dan tanggung jawab atasan; 3) dimensi kepuasan pada rekan kerja. Dimensi ini mencakup konsep stimulasi, ambisi, loyalitas, sikap, dan tanggung jawab; 4) dimensi kepuasan pada kompensasi. Dimensi ini mengandung konsep kewajaran, kesesuaian, keinginan, keamanan dan nilai; 5) dimensi kepuasan pada promosi.

Penelitian lain yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah penelitian dari Spector (1997), yang meneliti

karyawan perpustakaan di Amerika Serikat. Dalam penelitiannya, dinyatakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja yang merupakan suatu rangkaian penilaian berdasarkan perasaan kita tentang suatu pekerjaan harus dilihat dari 9 aspek, yaitu: 1) gaji-jumlah dan kelayakan (keadilan) gaji; 2) promosi-kesempatan dan kelayakan untuk promosi; 3) supervisi-kelayakan dan kompetensi tugas-tugas manjerial seorang supervisor; 4) benefits-asuransi, liburan, dan tunjangan tambahan lainnya; 5) serangkaian imbalan lainnya-rasa hormat, pengakuan dan penghargaan; 6) prosedur operasional-kebijakan, prosedur, aturan, dan larangan; 7) rekan kerja-kompetensi dan rasa menyenangkan dari rekan sekerjanya; 8) pekerjaan itu sendiri-rasa menikmati tugas (pekerjaan) mereka; 9) komunikasi-berbagi informasi baik tertulis maupun tidak tertulis dalam suatu lembaga.

Demikian juga dengan penelitian Lippit dan White (1930), bahwa kesukaan anak-anak yang melimpah pada pemimpin yang demokratis. Mereka mengatakan bahwa pemimpin otokratis tidak memberikan kesempatan kepada kami untuk melakukan sesuatu yang kami senangi atau harus mengerjakan sesuatu, ia hanya menginginkan kami menyelesaikan pekerjaan dengan tergesa-gesa. Mereka lebih menyukai pemimpin demokratis karena ia tidak pernah mencoba sebagai majikan (bos) dan kami mempunyai banyak hal yang bisa kami lakukan.

B. Karakteristik Pribadi dan Motivasi Kerja

Seperti halnya dengan kepuasan kerja, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh karakteristik pribadi pemimpin. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis yang dilakukan, dimana diperoleh nilai CR sebesar $1,485 > 1,28$, nilai $P = 0,069 < 0,10$, dan nilai γ sebesar $0,028$, yang berarti pengaruh karakteristik pribadi pemimpin terhadap motivasi kerja

karyawan positif dan signifikan pada taraf signifikansi 10%. Dengan demikian, hipotesis a2 diterima yang menyatakan karakteristik pribadi pemimpin berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa karakteristik pribadi seorang pemimpin memberikan pengaruh penting bagi motivasi karyawan. Artinya, keteladanan seorang pemimpin dapat menjadi pendorong dan pemicu motivasi karyawan dalam bekerja. Demikian halnya dengan karakteristik pribadi yang berkaitan dengan sikap bersahabat, penghargaan kepada para karyawan, dan kepedulian terhadap lingkungan kerja sudah barang tentu akan membangkitkan semangat dan kegairahan kerja karyawan.

Penelitian ini, sejalan pendapat Carison dan William (1997) yang menjelaskan bahwa sumber motivasi ada tiga faktor, yaitu: 1) kemungkinan untuk berkembang, 2) jenis pekerjaan, dan 3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja. Selain itu, terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yaitu rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja, dan perlakuan adil dari manajemen.

Penelitian Halpin (1959) yang mencoba menganalisis berbagai dimensi dari perilaku pemimpin yang efektif dalam berbagai kelompok dan situasi. Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa terdapat 2 dimensi utama yang selalu muncul dari perilaku kepemimpinan, yaitu perhatian (*consideration*) dan struktur pengambilan inisiatif (*initiating structure*). Faktor *consideration* menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan, dan penghargaan terhadap gagasan bawahan. Sedangkan

faktor *initiating structure* menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu mengatur dan menentukan hubungan dengan bawahan. Pemimpin itu menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur dan peran dalam pencapaian tujuan organisasi, dan cara pelaksanaannya.

Rivai (2004:470) mengemukakan bahwa salah satu model pendekatan teori motivasi yang terkait langsung dengan kepuasan dan kinerja karyawan adalah "Model Sumber Daya Manusia". Dalam model tersebut dijelaskan bahwa karyawan di motivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti, serta perilaku kepemimpinan. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik, karyawan bukanlah berprestasi baik karena mereka puas, melainkan juga termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugas.

C. Karakteristik Pribadi dan Kinerja Karyawan

Pengujian pengaruh karakteristik pribadi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 0,222, nilai $P = 0,413$, dan nilai γ sebesar 0,003 yang berarti kesemuanya itu tidak signifikan atau dengan kata lain nilai-nilai tersebut tidak ada yang memenuhi nilai ketentuan dan syarat yang ditetapkan dalam penelitian ini, baik pada taraf signifikansi 10%, 5% maupun 1%. Dengan demikian hipotesis a_3 di tolak. Karakteristik pribadi pemimpin ternyata tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara teoretis, kinerja yang dicapai seorang karyawan pada dasarnya tidak ditentukan oleh karakteristik pribadi orang lain, tetapi ditentukan oleh karakteristik dan kompetensi dari karyawan itu sendiri.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan McClelland dalam Mangkunegara (2004) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan bukan ditentukan oleh karakteristik pemimpinnya, tetapi ditentukan oleh karakteristik dari karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu: 1) memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, 2) berani mengambil resiko, 3) memiliki tujuan yang realistis, 4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikannya, dan 5) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkannya.

Demikian juga dengan Rivai (2005:17) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu, yang mempunyai 4 aspek, yaitu: (1) kemampuan karyawan; (2) penerimaan tujuan perusahaan; (3) tingkatan tujuan yang dicapai; dan (4) interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan dimana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Karena itu, faktor-faktor yang menandai kinerja seseorang adalah hasil ketentuan yang meliputi: (1) kebutuhan yang dibuat pekerja; (2) tujuan yang khusus; (3) kemampuan; (4) kompleksitas; (5) komitmen; (6) umpan balik; (7) situasi; (8) pembatasan; (9) perhatian pada setiap kegiatan; (10) usaha; (11) ketekunan; (12) ketaatan; (13) kesediaan untuk berkorban; (14) memiliki standar yang jelas.

Selain itu, penelitian ini sejalan dengan studi Natsir (2003) tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjuk-kan bahwa: 1) baik gaya kepemimpinan transaksional maupun gaya kepemimpinan transpor-nasional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah,

sedangkan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung negatif; 2) Gaya kepemimpinan karismatik berpengaruh langsung dan positif baik terhadap perilaku kerja maupun terhadap kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah; 3) perilaku kerja karyawan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini memberikan gambaran bahwa ada faktor lain yang lebih dominan memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan teori motivasi Vroom (Luthans, 1998) yang mengatakan bahwa motivasi seseorang akan ditentukan oleh harapannya terhadap hasil dari suatu perilaku beserta tingkat kepentingannya. Ketika karakteristik pribadi tidak berdampak pada kinerja karyawan, maka secara implisit mencerminkan bahwa karakteristik pribadi bukan menjadi pendorong dalam mewujudkan harapan karyawan, sehingga manajemen perusahaan perlu memperhatikan faktor perilaku kepemimpinan di luar karakteristik pribadi yang kedudukannya jauh lebih penting sebagai faktor pendorong pencapaian kinerja karyawan.

D. Kompetensi Individu dan Kepuasan Kerja

Hasil analisis terhadap pengujian pengaruh kompetensi individu terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai CR yang diperoleh sebesar $1,620 \geq 1,28$, nilai P lebih kecil dari 0,10, dan nilai $\gamma = 0,098$, yang berarti pengaruhnya positif dan signifikan secara langsung pada tingkat signifikansi 10% (hipotesis b1 diterima). Hasil ini memberikan indikasi bahwa pimpinan yang memiliki kompetensi yang baik, secara langsung akan mampu memberikan arahan-arahan dan petunjuk-petunjuk secara baik terhadap pelaksanaan tugas dari seorang bawahan. Artinya, kompetensi yang baik seorang pimpinan akan mampu mengarahkan bawahannya bagaimana

melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif dan dengan sendirinya akan meningkatkan kepuasan karyawan karena merasa diperhatikan.

Penelitian ini sejalan dengan Rivai (2004) yang menyatakan pemimpin yang memiliki sifat kepribadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk menang, memiliki kapasitas untuk mengelola, memutuskan, menentukan prioritas, memegang kepercayaan, memiliki pengaruh, mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas secara langsung akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan, motivasi, dan kinerja para pengikutnya.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Bhagat dalam Haerani (2003) yang menyatakan bahwa bagi individu termasuk pemimpin yang memiliki kompetensi tinggi, beban kerja yang tinggi akan memiliki kepuasan dan kinerja yang relatif tinggi dibanding dengan pekerja yang memiliki kompetensi rendah dan dengan sendirinya memberikan pengaruh secara langsung terhadap kepuasan karyawan. Demikian juga dengan temuan Halpin (1959) menyatakan bahwa terdapat dua dimensi utama yang selalu muncul dari kompetensi individu kepemimpinan, yaitu perhatian (*consideration*) dan struktur pengambilan inisiatif (*initiating structure*). Faktor *consideration* menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan. Sedangkan faktor *initiating structure* menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu mengatur dan menentukan hubungannya dengan bawahan. Pemimpin itu menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur dan peran dalam

pencapaian tujuan organisasi, dan cara pelaksanaannya. Studi ini memberikan implikasi bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan yang penting, yaitu berpijak pada pengarahan tugas atau tujuan dan perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan individu.

E. Kompetensi Individu dan Motivasi Kerja

Hasil analisa menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari kompetensi individu terhadap motivasi kerja karyawan BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan, di mana hubungan kedua variabel laten tersebut dibuktikan dengan nilai yang diperoleh untuk lebih besar dari yang disyaratkan ($1,518 > 1,28$), nilai $P = 0,065 < 0,10$, dan nilai γ sebesar $0,083$, yang berarti pengaruhnya positif dan signifikan pada taraf signifikansi 10%. Dengan demikian, hipotesis b2 yang menyatakan kompetensi individu berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan dapat diterima.

Seperti halnya pengaruh kompetensi individu terhadap kepuasan kerja, pengaruh kompetensi individu terhadap motivasi kerja juga sejalan dengan Rivai (2004) yang menyatakan pemimpin yang memiliki sifat kepribadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk menang, memiliki kapasitas untuk mengelola, memutuskan, menentukan prioritas, memegang kepercayaan, memiliki pengaruh, mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas secara langsung akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan, serta motivasi dan kinerja para pengikutnya.

Pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan

pekerjaan dan kepuasan pengikutnya (Rivai, 2006: 23). Karena itu, penelitian yang dilakukan Bennis dan Nanus (1985); McCall dan Lombardo, 1983) dalam Locke (1997:54) yang menyatakan bahwa para pemimpin yang sukses umumnya mempunyai: 1) keahlian interpersonal yang amat kuat, 2) mampu berurusan dengan orang banyak, 3) diplomatis serta penuh perhitungan, dan 4) kemampuan kognitif terutama kemampuan memproses informasi dan memadukannya untuk menarik kesimpulan. Kemampuan kognitif ini diperlukan oleh pemimpin dalam menghimpun informasi dan meramunya untuk menemukan keputusan yang tepat didukung oleh temuan penelitian ini.

Yulk (1994:16) menyatakan perilaku kepemimpinan dalam arti pengetahuan dan keahlian (keterampilan) yang berkaitan dengan kepemimpinan efektif adalah: 1) Pengetahuan yang luas mengenai industri, teknologi dan lingkungan organisasi tempat kerja. Pengetahuan seperti itu memberikan kontribusi yang besar terhadap efektivitas kepemimpinan. Pengetahuan itu diperlukan dalam beberapa posisi kepemimpinan, namun tidak memadai untuk membuat seorang pemimpin menjadi efektif; 2) Keahlian yang beragam seperti keahlian dalam hubungan antar sesama manusia, memecahkan masalah, pengambilan keputusan dan penetapan sasaran terkait langsung dorongan terhadap seseorang untuk melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang diharapkan dari dirinya.

F. Kompetensi Individu dan Kinerja Karyawan

Seperti halnya dengan kepuasan dan motivasi kerja, kinerja karyawan juga dipengaruhi secara langsung oleh kompetensi individu para pemimpinnya. Secara teoretis temuan ini sejalan dengan Rivai (2004) menyatakan pemimpin yang memiliki sifat kepribadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak,

kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk menang, memiliki kapasitas untuk mengelola, memutuskan, menentukan prioritas, memegang kepercayaan, memiliki pengaruh, mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas secara langsung akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan, serta motivasi dan kinerja para pengikutnya.

Hasil analisis membuktikan bahwa kompetensi individu pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai yang diperoleh untuk CR dan nilai γ pada taraf signifikansi 10% adalah lebih besar dari yang disyaratkan ($CR = 1,481 > 1,28$, nilai *probability* $< 0,10$ dan $\gamma = 0,059$). Dengan demikian hipotesis b3 yang menyatakan kompetensi individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Penelitian ini sejalan dengan pandangan Hersey & Blanchard (1993); Robbins (1996) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, *motivation* (M) dan *opportunity* (O) atau $Kinerja = f(A \times M \times O)$. Artinya, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, namun kesediaan dan keterampilan tersebut tidak cukup efektif tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Demikian juga dengan pendapat McClelland dalam Mangkunegara (2004) yang mengemukakan bahwa "*human performance*" merupakan determinan dari *ability and motivation*, di mana *ability* merupakan determinan dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sedangkan motivasi

terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Kirkpatrick dan Locke, (1991) yang meneliti tentang karakteristik kepemimpinan di dalam kelompok kerja kecil. Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa terdapat enam karakteristik yang cenderung membedakan antara pemimpin dengan bukan pemimpin, yaitu ambisi dan semangat, hasrat untuk memimpin, kejujuran, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Dalam penelitian ini juga ditemukan pula bahwa orang-orang yang mempunyai sifat mawas diri yang kuat dalam arti sangat luwes dalam menyesuaikan perilakunya ke dalam suatu situasi yang berlainan, berkemungkinan jauh lebih besar untuk muncul sebagai pemimpin dalam kelompok-kelompok daripada mereka yang sifat mawas dirinya lemah. Secara kumulatif, hasil penelitian ini memberikan sejumlah alternatif kemungkinan karakteristik meningkatkan sukses sebagai pemimpin, namun tidak satupun dari karakteristik tersebut menjamin kesuksesan.

G. Sikap Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Pengaruh sikap kepemimpinan terhadap kepuasan kerja berdasarkan hasil analisa, diketahui bahwa nilai CR adalah $2,093 > 1,65$, nilai $P = 0,018 < 0,05$, dan nilai $\gamma = 0,135$, yang berarti pengaruhnya positif dan signifikan pada tingkat signifikansi 5%, sehingga hipotesis c1 yang menyatakan sikap kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja diterima. Penelitian memberikan gambaran bahwa makin baik sikap kepemimpinan dalam arti disiplin, integritas dalam tugas, adil terhadap bawahan, kecepatan dan ketepatan dalam meng-ambil keputusan, jujur, kestabilan emosional, dan ketegasan dalam bertindak

menyebabkan makin tinggi pula kepuasan kerja yang dicapai seorang karyawan, demikian pula sebaliknya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Brooke *et al.* (1988); Keller (1997) yang menyatakan bahwa sikap seorang pemimpin akan berimplikasi pada perilaku karyawan, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Artinya, kepuasan kerja merujuk ke sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja dan sebaliknya, seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Selanjutnya keterlibatan kerja merujuk pada ukuran derajat sejauh mana seseorang secara psikologis mengaitkan dirinya kepekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya sebagai hal penting bagi harga diri (Blau dan Boal, 1987).

Karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi akan kuat mengaitkan dirinya dengan ke jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu serta berdampak pada tingkat keabsenan dan pengunduran diri karyawan (Blau, 1986). Sedangkan komitmen merupakan sikap di mana karyawan mengaitkan dirinya pada organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, serta berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu (Blau dan Boal, 1987).

Sikap yang adil seorang pemimpin akan memacu karyawan untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan. Terdapat lima aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yaitu: 1) rasa aman dalam bekerja; 2) mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif; 3) lingkungan kerja yang menyenangkan; 4) penghargaan atas prestasi kerja; 5) sikap dan perlakuan yang adil dari manajemen (Rivai, 2004). Pentingnya bersikap adil bagi seorang pemimpin tidak saja berimplikasi pada me-ningkatnya

kepuasan dan motivasi kerja karyawan, tetapi juga akan meningkatkan derajat dan keimanan seorang pemimpin, baik di mata karyawan terlebih di mata Allah swt.

Selain itu, penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Darden *et al.* (1989) yang menyatakan gaya supervisor (otoriter, partisipatif, dan orientasi personal oleh manajemen) berhubungan positif dengan kepuasan, namun berhubungan negatif dengan kinerja pekerjaan atas dasar *self report*. Demikian juga dengan penelitian McFarlin dan Sweeney (1992) dalam Haerani (2003) yang mengatakan bahwa keadilan distributif yang merujuk pada persepsi keadilan dari sejumlah kompensasi yang diterima individu sebagai prediktor penting terhadap dua *personal outcome*, yaitu kepuasan bayaran dan kepuasan kerja. Lebih lanjut dijelaskan dalam temuannya bahwa *value commitment* mempunyai keterkaitan yang lebih erat dan signifikan dibandingkan dengan *continuance commitment* terhadap *citizenship behavior*, kepuasan dan pengukuran kinerja, sementara *continuance commitment* memiliki keterkaitan yang lebih erat dan signifikan dibanding dengan *value commitment* terhadap *quiting* (ke luar dari pekerjaan). Temuan ini menunjukkan adanya indikasi hubungan signifikan antara variabel sikap kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini adalah Vandenberg dan Lance (1992). Penelitian tersebut mempunyai dua tujuan. Pertama, menguji hubungan sebab akibat antara sikap kepemimpinan dalam arti komitmen dengan kepuasan kerja melalui 4 hipotesis, yaitu: a) kepuasan menyebabkan komitmen, b) komitmen menyebabkan kepuasan, c) komitmen dan kepuasan berhubungan timbal balik, dan d) komitmen dan kepuasan tidak memiliki hubungan kausal. Kedua, menguji model mana yang paling sesuai dengan menggunakan rancangan

studi longitudinal. Sampel penelitian adalah para profesional sistem informasi manajemen. Pengujian model menggunakan kombinasi *psendogeneralized least squares* dan *full information maximum-likelihood estimation procedure* dan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa sikap dan atau komitmen kepemimpinan menyebabkan kepuasan kerja.

H. Sikap Kepemimpinan dan Motivasi Kerja

Hasil analisis terhadap pengujian pengaruh sikap kepemimpinan terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa nilai CR yang diperoleh sebesar $1,387 \geq 1,28$, nilai P sebesar $0,083 < 0,10$, dan nilai γ positif (0,075) yang berarti pengaruhnya positif dan signifikan secara langsung pada tingkat signifikansi 10% (hipotesis c2 diterima). Hasil ini memberikan indikasi bahwa pimpinan yang memiliki kompetensi yang baik, secara langsung akan mampu memberikan arahan-arahan dan petunjuk-petunjuk secara baik terhadap pelaksanaan tugas dari seorang bawahan. Artinya, dengan sikap kepemimpinan yang baik seorang pimpinan akan lebih mudah memengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif dan hal itu menandakan bahwa motivasi karyawan meningkat.

Pentingnya bersikap tegas dan disiplin secara adil bagi seorang pemimpin tidak saja berimplikasi pada meningkatnya kepuasan dan motivasi kerja karyawan, tetapi juga akan meningkatkan derajat dan keimanan seorang pemimpin, baik di mata karyawan terlebih di mata Allah (Rivai, 2006). Karena itu, secara teoretis motivasi kerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh sikap kepemimpinan seseorang. Davis (1972) dalam Reksohadiprodjo dan Handoko (2002) menunjukkan bahwa sikap para pemimpin yang selalu memperhatikan dan memperhitungkan bawahannya mempunyai dampak positif pada sikap,

kepuasan dan pelaksanaan kerja bawahan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2004). Sikap dan nilai merupakan suatu yang *invisible* dan memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuannya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian McFarlin dan Sweeney (1992) dalam Haerani (2003) mengatakan bahwa keadilan distributif yang merujuk pada persepsi keadilan dari sejumlah kompensasi yang diterima individu sebagai prediktor penting terhadap dua *personal outcome*, yaitu kepuasan bayaran dan kepuasan kerja, sementara keadilan prosedural yang merujuk pada persepsi keadilan terhadap aspek-aspek yang digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi hanya tepat untuk komitmen organisasional dan evaluasi bawahan terhadap supervisornya. Namun baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif berinteraksi dalam memprediksi organisasi. Dalam penelitian McFarlin dan Sweeney juga diketahui bahwa *value commitment* mempunyai keterkaitan yang lebih erat dan signifikan dibandingkan dengan *continuance commitment* terhadap *citizenship behavior*, kepuasan dan pengukuran kinerja, sementara *continuance commitment* memiliki keterkaitan yang lebih erat dan signifikan dibanding dengan *value commitment* terhadap *quitting* (ke luar dari pekerjaan). Temuan tersebut sejalan dan relevan dengan penelitian ini, yang menunjukkan adanya indikasi keterkaitan signifikan antara variabel sikap kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan motivasi karyawan.

I. Sikap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa sikap kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan pada tingkat signifikansi 10% (nilai CR = 1,481 > 1,28, nilai P = 0,092 < 0,10, dan nilai γ = 0,053), yang berarti hipotesis c3 diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan kelompok peneliti dari Universitas of Michigan dalam Rivai (2004), bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi *job centered* dengan mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman ber-pengaruh negatif terhadap sifat-sifat dan prestasi pengikutnya. Sebaliknya, pemimpin yang berpusat pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya akan memengaruhi secara positif terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Becker *et al.* (1996) yang meneliti sikap atau komitmen dan implikasinya terhadap kinerja pekerjaan menemukan bahwa sikap dan komitmen supervisor berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja. Selanjutnya, komitmen terhadap supervisor terkait erat dengan kinerja dibandingkan dengan komitmen organisasional. Komitmen yang didasarkan atas internalisasi nilai-nilai supervisor dan organisasi berpengaruh pula terhadap kinerja. Implikasi dari penelitian ini, terutama bagi profesional sumber daya manusia adalah lebih penting untuk memusatkan perhatian pada upaya membangun komitmen terhadap supervisor dibanding komitmen terhadap organisasi dalam upaya mengembangkan kinerja karyawan.

Natsir (2003) dalam penelitiannya tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa: 1) baik gaya kepemimpinan transaksional maupun gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah, sedangkan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung

negatif; 2) Gaya kepemimpinan karismatik berpengaruh langsung dan positif baik terhadap perilaku kerja maupun terhadap kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah; 3) perilaku kerja karyawan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

Mardiana dan Muafi (2001) yang dilakukan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pemeriksa BPKP di Yogyakarta dengan jumlah sampel 100 orang. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, namun antara pegawai pemeriksa bagian pengeluaran dan bagian penerimaan tidak terdapat perbedaan kinerja. Dengan kecenderungan tersebut, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

J. Kemampuan Komunikasi dan Kepuasan Kerja

Komunikasi memegang peranan penting dalam suatu organisasi karena menjalankan 4 fungsi utama. Pertama, komunikasi berperan sebagai pengendali perilaku anggota organisasi. Kedua, komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Ketiga, komunikasi berfungsi mendorong pengungkapan perasaan, artinya komunikasi yang terjadi di dalam organisasi merupakan mekanisme fundamental di mana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Karena itu, komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Keempat, komunikasi berfungsi sebagai pemberi informasi. Artinya, komunikasi mempermudah pengambilan keputusan, karena memberikan informasi yang diperlukan melalui penyampaian data guna mengenali dan

mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif (Scott dan Mitchell, 1986). Pendekatan komunikasi yang lebih luas dapat menumbuhkan: rasa identifikasi; perasaan menjadi bagian lebih penting dari sesuatu yang besar; menumbuhkan minat, komitmen dan rasa dekat; menumbuhkan suasana tim dengan memajukan koordinasi lewat pengertian lebih baik tentang peran masing-masing; menyebabkan orang mulai berpikir tentang organisasi "mereka" dan tidak mundur ke komentar yang putus asa (Scanlan, 1979; dalam Timpe, 2000).

Jika pendapat di atas dikaitkan dengan hasil penelitian ini, maka hal tersebut sejalan. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil analisis, di mana diperoleh nilai CR sebesar $5,668 > 2,33$, $P = 0,000 < 0,01$, dan nilai $\gamma = 0,146$, yang berarti kemampuan komunikasi pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada taraf signifikansi 1%, sehingga dengan demikian hipotesis d1 diterima. Penelitian terdahulu yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian Geier (1967) yang menyatakan bahwa komunikasi yang buruk paling sering disebut sebagai sumber konflik antara pribadi. Karena itu, salah satu kekuatan yang paling menghambat suksesnya kinerja baik individu maupun kelompok adalah kurangnya komunikasi yang efektif (Robbins, 2003:391).

Pengaruh komunikasi terhadap kepuasan, motivasi kerja dan produktivitas karyawan telah ditegaskan oleh sejumlah penelitian seperti Bernard P. Indik (1961:357-374) dalam Hicks dan Gullit (1975:526) terhadap 975 karyawan, menemukan bahwa kepuasan, motivasi kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi pada berbagai cabang perusahaan pengepakan korelasinya cenderung positif dengan keterbukaan jalur-jalur komunikasi diantara atasan dan bawahan. Kemudian, Alquran Surah al-Hujuraat ayat 13 dan Hadis Rasulullah saw. yang menjelaskan supaya

saling kenal mengenal dan sambungkanlah tali silaturrahim. Hal tersebut semuanya hanya dapat dilakukan melalui komunikasi, walaupun dalam proses komunikasi terjadinya persepsi yang berbeda yang merupakan salah satu variabel psikologi individu.

K. Kemampuan Komunikasi dan Motivasi Kerja

Hasil analisis terhadap pengujian pengaruh kemampuan komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan sebagaimana tampak dalam Tabel 24 menunjukkan bahwa nilai CR yang diperoleh sebesar $1,419 > 1,28$, nilai $P = 0,078 < 0,10$, nilai γ sebesar $0,032$, yang berarti pengaruhnya positif dan signifikan pada tingkat signifikansi 10%, sehingga hipotesis d2 yang menyatakan kemampuan komunikasi pemimpin berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dapat diterima. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indik (1961:357–374) dalam Hicks dan Gullit (1975:526) terhadap 975 karyawan, menemukan bahwa kepuasan, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi pada berbagai cabang perusahaan pengepakan korelasinya cenderung positif dengan keterbukaan jalur-jalur komunikasi di antara atasan dan bawahan.

Selain itu, penelitian ini juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2001), bahwa asas-asas motivasi yang terdiri dari: a) asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan; b) asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi; c) asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar

kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya; d) asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama; e) asas perhatian timbal balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi.

Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan, karena diibaratkan sebagai darah organisasi yang menghubungkan bagian-bagian yang terpisah dalam organisasi. Penelitian Newstrom *et al.* (1994) menemukan bahwa pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan disebabkan karena pekerja bagian produksi melakukan komunikasi antara 16 sampai 46 kali dalam satu jam. Artinya, para pekerja berkomunikasi setiap 2 sampai 4 menit. Kemudian untuk manajer tingkat bawah menggunakan waktunya untuk berkomunikasi antara 20 sampai 50%. Sedangkan untuk manajer tingkat menengah dan atas waktu yang digunakan untuk berkomunikasi antara 29% sampai 64%.

Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian Lesiker (1992:4) yang menemukan bahwa kemampuan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja diperlihatkan dari banyaknya waktu (40% - 60%) kerja yang digunakan dalam suatu pabrik pengolahan yang khusus meliputi beberapa fase komunikasi. Bahkan, Beach (1990:580) dalam penelitiannya menemukan bahwa antara atasan dan para pelaksana tingkat menengah secara khusus menyediakan waktu (60% - 80%) dari keseluruhan jam kerja untuk berkomunikasi.

L. Kemampuan Komunikasi dan Kinerja Karyawan

Pengaruh komunikasi terhadap kepuasan, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan telah ditegaskan oleh

sejumlah peneliti, seperti Indik (1961:357-374) dalam Hicks dan Gullit (1975:526) terhadap 975 karyawan, menemukan bahwa kepuasan, motivasi kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi pada berbagai cabang perusahaan pengepakan korelasinya cenderung positif dengan keterbukaan jalur-jalur komunikasi di antara atasan dan bawahan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Indik (1961). Hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian yang menunjukkan bahwa pada tingkat signifikansi 10%, nilai CR yang diperoleh sebesar 1,346 lebih besar dari nilai CR yang disyaratkan adalah 1,28, kemudian nilai *probability* sebesar 0,089 lebih kecil dari yang disyaratkan 0,10 dan nilai *regression weight* juga positif (0,023). sehingga hipotesis penelitian (hipotesis d3) yang menyatakan bahwa kemampuan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Artinya, semakin baik jalinan dan kemampuan komunikasi dari seorang pemimpin maka akan secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan yang sering diajak oleh pimpinan mengkomunikasikan persoalan-persoalan yang terkait dengan pekerjaan akan merasa keberadaannya dalam perusahaan dibutuhkan, walaupun hanya sebatas dimintai pendapat tentang sesuatu hal. Dengan demikian, implikasi penelitian ini bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus mampu membuka jalur komunikasi seluas-luasnya bagi seluruh karyawan, karena dengan jalur komunikasi yang lebih terbuka memungkinkan kerja sama antara atasan dan bawahan dapat berjalan lancar, efisien dan efektif.

M. Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan

Hasil analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja diketahui bahwa nilai CR yang diperoleh

sebesar $1,365 > 1,28$, nilai $P = 0,086 < 0,01$, dan nilai γ sebesar $0,131$, yang berarti bahwa pengaruhnya positif dan signifikan pada tingkat signifikansi 10%. Dengan demikian hipotesis e1 yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan dapat diterima. Ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seseorang akan menyebabkan semakin tinggi pula motivasi kerjanya.

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan hanya dapat tercapai apabila kepuasan kerjanya terlebih dahulu terpenuhi. Karena kebijakan-kebijakan yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan adalah harus mampu memahami dan memenuhi kebutuhan minimal dari para karyawannya. Jika dikaitkan dengan pendapat-pendapat dari para ahli bidang manajemen sumber daya manusia, maka penelitian ini sejalan dengan pandangan Porter dan Miles dalam Danim (2004) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memengaruhi motivasi kerja. Demikian juga dengan Oldham (1975), disebutkan bahwa selain karakteristik pekerjaan yang memengaruhi motivasi kerja karyawan, kepuasan kerja yang dicapai oleh karyawan juga demikian. Iverson (1994) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja akan memengaruhi keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan yang lain. Hal ini akan memberikan gambaran bahwa motivasi kerja yang dimiliki seorang karyawan mampu mempertahankan eksistensi karyawan yang selanjutnya menyebabkan komitmen organisasi menjadi tinggi.

Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini adalah Banker (1996); Dunk (1990); Zulkifli (1996) yang menemukan bahwa kepuasan kerja mendorong motivasi kerja dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan tingkat kepuasan karyawan.

N. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Seerti halnya dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja juga menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini terlihat dari hasil analisis diketahui bahwa nilai CR yang diperoleh sebesar $1,302 > 1,28$, nilai $P = 0,097 < 0,01$, dan nilai γ sebesar 0,094, yang berarti bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan pada taraf signifikansi 10%. Dengan demikian hipotesis e2 dapat diterima. Ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan menyebabkan semakin tinggi pula kinerjanya, walaupun hal ini bisa saja terbalik, namun dalam penelitian ini hanya memfokuskan pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (tidak dilakukan pengujian resiprokal).

Penelitian ini sejalan dengan teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli manajemen, seperti Handoko (1995) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan umpan balik dari kinerja. Kemudian, Matthew dan Hall (2004) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh aspek-aspek *physiology* yang meliputi: kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Davis dan Newstrom (1982) juga menjelaskan bahwa pada dasarnya pembahasan teoretis tentang kinerja hampir selalu berkaitan dengan kepuasan kerja dengan anggapan bahwa kinerja dan kepuasan kerja berangkat dari satu individu, meskipun terdiri dari dua *construct* yang berbeda.

Demikian juga dengan survey independen dari CMA (2000) dalam Haerani (2003) terhadap pekerja Canadian yang mengkaji tentang keterkaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja menjelaskan bahwa organisasi yang telah memberikan pengakuan dan pengukuran kinerja pekerjaan menyebabkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi di

antara para karyawan. Penelitian tersebut dikembangkan berdasarkan penelitian sebelumnya (Gallup), untuk mengonfirmasi apakah loyalitas karyawan yang digunakan cenderung menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih tinggi dan diukur melalui peningkatan penjualan, peningkatan produktivitas, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan level bawah.

Penelitian lainnya yang juga sejalan adalah: (1) Penelitian Biker (1996); Dunk (1990); Zulkifli (1996); Haryani (1998); Sule (2002) yang semuanya menemukan pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, (2) Pandangan Miner (1988) menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan fungsional dengan kinerja, (3) Lawler III (1991) yang menyatakan bahwa karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif. Ungkapan ini menggambarkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan (4) Penelitian Banker *et al.* (1996) yang meneliti efek dari salah satu unsur kepuasan kerja, yaitu kepuasan bayaran insentif terhadap kinerja tenaga penjualan menemukan bahwa kepuasan bayaran insentif berimplikasi positif terhadap beberapa indikator kinerja, seperti peningkatan volume penjualan, kepuasan pelanggan, laba di saat persaingan makin ketat, dan penurunan pada level monitoring supervisor. Penelitian lain dari Banker juga menemukan bahwa penjualan meningkat setelah 66 bulan diterapkannya program insentif.

O. Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima, karena dari hasil analisa membuktikan bahwa nilai yang diperoleh untuk CR sebesar 1,394 lebih besar dari yang disyaratkan, yaitu 1,28. Demikian pula nilai

P lebih kecil dari nilai P yang disyaratkan ($0,082 < 0,10$) pada taraf signifikansi 10%, dan nilai γ yang diperoleh juga positif, yaitu 0,097. Hipotesis penelitian tersebut diterima yang berarti semakin tinggi motivasi kerja karyawan menyebabkan makin tinggi pula kinerjanya.

Hubungan antara motivasi dan prestasi kerja atau kinerja adalah sesuatu yang positif, dalam arti meningkatkan motivasi akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik dan sebaliknya perbaikan prestasi kerja atau kinerja akan meningkatkan motivasi karena menimbulkan perasaan puas dan berprestasi (Armstrong, 1996 : 232). Secara teoretis faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja atau kinerja karyawan adalah faktor kemampuan dan motivasi. McClelland dalam Mangkunegara (2004) mengemukakan bahwa "*human performance*" merupakan determinan dari *ability and motivation*. *Ability* merupakan determinan dari *knowledge and skill*. Sedangkan motivasi terbentuk dari *attitude* dalam menghadapi situasi kerja.

Penelitian ini sejalan dengan teori-teori dan penelitian sebelumnya, seperti penelitian yang dilakukan Linz (2002) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Demikian pula, penelitian yang dilakukan McCloy dan Wise (2002) yang menemukan bahwa motivasi dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain yang juga sejalan dengan penelitian ini adalah Praag dan Coals (2003), di mana ditemukan bahwa variabel motivasi, kompensasi, dan peluang karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Purwanggono (2005) yang menemukan bahwa faktor-faktor motivasi yang meliputi gaji dan jaminan sosial, harapan untuk berkarir, paranan para manajer, kompetensi

karyawan, jenis pekerjaan, kelengkapan kerja, lingkungan kerja, dan kebijaksanaan perusahaan secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa telekomunikasi di Jawa Barat.

P. Kontribusi Teoretis dan Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian, berikut ini dikemukakan beberapa kontribusi teoretis yang dapat dipertimbangkan. Pertama, secara simultan perilaku kepemimpinan yang meliputi: karakteristik pribadi, kompetensi individu, sikap kepemimpinan, dan kemampuan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan.

Kedua, secara parsial penelitian ini melahirkan suatu hasil di mana perilaku kepemimpinan, khususnya variabel karakteristik pribadi ternyata pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa sebaik apapun karakteristik pribadi pemimpin, bukan merupakan jaminan terhadap kesuksesan seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Ketiga, hasil penelitian ini memberikan penegasan bahwa perilaku kepemimpinan yang meliputi: kompetensi individu, sikap kepemimpinan dan kemampuan komunikasi merupakan variabel penentu, baik terhadap peningkatan kepuasan kerja, motivasi kerja maupun terhadap peningkatan kinerja karyawan BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan yang masing-masing memberikan pengaruh dengan kategori rata-rata cukup.

Keempat, penelitian ini memberikan penegasan terhadap dehat tentang variabel mana yang memengaruhi dan dipengaruhi antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja dan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan

yang hingga saat belum ditemukan jawabannya secara pasti, bahwa ternyata kepuasan kerja memengaruhi motivasi kerja demikian pula dengan kinerja karyawan dan bukan sebaliknya. McShane *et al.* (2001:225) mengatakan bahwa kepuasan kerja dilukiskan sebagai penilaian pegawai terhadap pekerjaan dan isi dari pada pekerjaan. Artinya pegawai menilai antara usaha yang dikontribusikan dengan hasil yang diperoleh ditempat kerja, bila kepuasan kerja terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerjanya yang sering diwujudkan dalam bentuk sikap positif.

Kelima, hasil penelitian ini lebih mempertegas penelitian sebelumnya, bahwa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi. Apabila suatu organisasi ingin meningkatkan kinerjanya, maka harus dapat menemukan/mengetahui kebutuhan karyawannya. Untuk meningkatkan kinerja, para manajer harus mengetahui kebutuhan dirinya, kebutuhan karyawannya dan memenuhinya. Menurut Hersey dan Blanchard (1993); Robbins (1996) bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan *motivation* (M) serta *opportunity* (O) atau $Kinerja = f(A \times M \times O)$.

Secara empiris keterbatasan penelitian ini adalah: pertama, disadari bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sangat rentan dengan kemungkinan terjadinya bias dalam pemberian respon jawaban oleh para responden, karena kuesioner penelitian ini menggunakan skala likers dengan lima pilihan jawaban persepsi dengan *self assessment* terhadap semua variabel yang digunakan, baik *exogenous variable* maupun *endogenous variable*. Kedua, dukungan teoretis dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel-variabel perilaku kepemimpinan

PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN

yang meliputi: karakteristik pribadi, kompetensi individu, sikap, dan kemampuan komunikasi pemimpin sangat terbatas, sehingga justifikasi terhadap hasil penelitian ini juga terbatas demikian halnya dengan pembahasan hasil penelitian.

**PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN**

BAB7

PENUTUP

A. Simpulan

Adapun simpulan hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Karakteristik pribadi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan, namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan.
2. Kompetensi individu pemimpin berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja maupun terhadap kinerja karyawan BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan.
3. Sikap kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan.
4. Kemampuan komunikasi pemimpin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan
6. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan.

B. Implikasi Penelitian

Beberapa implikasi hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Belum optimalnya implementasi fungsi-fungsi kepemimpinan, berkaitan dengan penyelesaian masalah-masalah yang timbul dalam organisasi BPR dan BPRS memberikan indikasi bahwa kemampuan yang dimiliki pimpinan masih perlu ditingkatkan, terutama kemampuan dan pengetahuan yang berhubungan dengan perbankan serta kemampuan penyelesaian terhadap pengembangan kemampuan sumber daya manusia dan pemenuhan kebutuhan karyawan.
2. Manajemen perusahaan dalam mengangkat pemimpin perlu memilih orang-orang yang memiliki latar belakang pendidikan, keterampilan dan kemampuan yang relevan dengan bidang perbankan, karena dengan kemampuan tersebut seorang pemimpin bukan hanya membantu untuk meningkatkan kinerjanya sendiri, tetapi yang paling penting adalah mampu meningkatkan kinerja orang-orang yang dipimpinnya yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi.
3. Belum optimalnya penilaian karyawan terhadap sikap kepemimpinan yang berlangsung di BPR dan BPRS memberikan indikasi perlunya sikap kepemimpinan ditingkatkan terutama yang berkaitan dengan sikap *self* evaluasi dalam menjalankan tugas, sikap menjalin hubungan kerja dalam organisasi, sikap berlaku adil terhadap seluruh bawahan, kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan, serta sikap dalam kestabilan emosional menghadapi permasalahan organisasi.
4. Karena komunikasi memegang peranan penting sebagai pendorong dan pengendali terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan, maka disarankan agar jalinan komunikasi yang selama ini terbangun perlu

- ditingkatkan, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antara pimpinan dengan para karyawan BPR dan BPRS belum optimal (kategori cukup).
5. Masih rendahnya penilaian karyawan BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan terhadap tingkat kepuasan kerja memberi isyarat akan perlunya pihak manajemen melakukan perbaikan-perbaikan, terutama yang berkaitan dengan iklim organisasi, gaji, honorarium, dan tunjangan-tunjangan lain, promosi kenaikan pangkat dan jabatan, penilaian prestasi, dan sistem pengembangan karir. Dengan perbaikan tersebut diharapkan kesejahteraan karyawan dapat lebih meningkat sehingga tingkat kepuasan karyawan dapat terpenuhi dan akhirnya berimplikasi pada kinerja karyawan.
 6. Karena motivasi karyawan BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan tergolong tinggi, maka disarankan kepada pihak manajemen agar mempertahankan kondisi tersebut, bahkan jika memungkinkan dapat lebih ditingkatkan dimasa-masa yang akan datang, sehingga sumber daya manusia BPR dan BPRS dapat bersaing dengan sumber daya manusia lembaga perbankan lainnya (Bank Umum).
 7. Untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan BPR dan BPRS di Sulawesi Selatan, maka karakteristik pribadi, kompetensi individu, sikap kepemimpinan, dan kemampuan komunikasi pemimpin harus segera dilakukan perbaikan-perbaikan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan.

**PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT
DI SULAWESI SELATAN**

DAFTAR PUSTAKA

- Alan, D., M. Geoffrey and James. 1990. Strategic Management. *Journal of Management*, Vol. 11: 93-110.
- Allport, G. W. 1973. *Personality: A Psychological Interpretation*. Holt, Rinehard & Winston, New York.
- Ambramson, R., S. Rahman and Buckley. 2005. *Tricks and Traps in Structural Equation Modeling: a GEM Australia Example Using AMOS Graphics. Proceeding of ABBSA Conference*. August: 558 – 599.
- Anonim. 2005. *Direktori Perbarindo*, Makassar.
- _____. 2006a. *Direktori Perbarindo*, Makassar.
- _____. 2006b. *Memotret Bank Perkreditan Rakyat*. Fajar, 29 Agustus, Makassar.
- Anoraga, Panji dan N. Winiyanti. 1993. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Pertama. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Arbuckle, J. L. 2006. *AMOS 7.0 User's Guide*. Amos Development Corporation: USA.
- Armstrong, M. 1996. *A Handbook of Human Resource Management*. Terjemahan oleh Sofyan Cikmat. PT Gramedia, Jakarta.
- Arnold, H. S. and D.C. Feldman. 1996. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Singapore.
- As'ad, M. 1998. *Psikologi Industri*. Edisi Revisi, Liberty, Yogyakarta.

- Ashour, A. S. 1973. The Contingency of Leadership Effectiveness: An Evaluation. Organizational Behaviour and Human Performance. *HRM Journal*, 28 – 29 September.
- Banker, R. D., L. Seok-Young, Gordon Potter and Dhinu Srinivasan, 1996. Contextual Analysis of Performance Impact of Outcome-Based Incentive Compensation. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4: 920 – 948.
- Baron, Jame. M. dan Kreps, David. M. 1999. *Strategy Human Resources Framework for General Manager*. John Wiley & sons. Inc. New York.
- Beach, D.S. 1990. Personnel, The Management of People of Work. Mc-Millan, New York.
- Becker, Thomas E., R. S. Billings, D. M. Evelth and L.G. Nicole. 1996. Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 2: 464–482.
- Berlo, David K. 1960. *The Process of Communication*. Holt, New York.
- Bernadin, H.J. and E. A. R Joyce. 2000. *Human Resources Management*. McGraw-Hill, Inc. Singapore
- Blau, G. J. and K. R. Boal. 1987. Conceptualizing Haw Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, April : 290.
- Blau G. J. 1986. Job Involvement and Organizational Commitment as Intercative Predictors of Tardiness and Absenteeism. *Journal of Management*, Musim Dingin: 577 – 84.

- Breckler, S. J. 1984. Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, May: 1191-1205.
- Brewer, Ernest W. and Laura Paye Clippard. 2002. Burnout and Job Satisfaction Among Student Support service Personal. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13 No. 2.
- Brooke, P. P., D. W. Russell and J. L. Price. 1988. Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and organizational Commitmen. *Journal of Applied Psychology*, May: 139-45.
- Bruce, W. M., and J. Walton Blackburn. 1992. *Balancing Job Satisfaction and Performance: A Guide for Human Resource Professionals*. Quorum Books, Westport, Conn.
- Cambell, Donald J., J.C. Katheem dan Chia Ho-Baeng. 2000. *Sistem Imbalan Jasa, Penilaian Kinerja dan Motivasi Individu: Analisis dan Alternatif*. Journal Database, Addie dan Partner, Perum PJKA Depan Rumah Sakit Karyadi, Semarang, 50244.
- Carison, N. R. and B. William, B. 1997. *Psychology: The Scientific of Behavior*. Allyn and Bacon, Boston.
- Carolel, J. and Tom K. Massey, 1996. *Motivasi di Perusahaan Negeri dan Swasta: Sebuah Studi Perbandingan*. Journal Database, Addie dan Partner, Perum PJKA Depan Rumah Sakit Karyadi, Semarang, 50244.
- Casio, W. F. 1992. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of work Life, Profit*. McGraw-Hill International Editors, Singapore.

- Cranny, C. J., C. S. Patricia and Eugene F. S., 1992. *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How it Affects Their Performance*. Lexington Books, New York.
- Daniel, K., Nathan Maccoby and Nancy C. Morse 1950. *Produktivty, supervision and Morale in an Office Situation*. Ann Arbor, University of Michigan, Survey Research Centre.
- Dansereau, Cashman J., F. Jr. Green and W. J. Haga. 1975. A Vertical Dyad Linkage To Leaqiership Within Formal Organization. A Longitudinal Investigation of The Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance* 13: 4678.
- _____ 1979. Organizational Understructure And Leadership. A Longitudinal Investigation of The Managerial Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15:278-296.
- Darden, W.R., H. Ronald and R. D. Howel, 1989. Carier Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeoples Commitment. *Journal of Retailing*, Vol. 65, No. 1: 80 -106.
- Davis, K., 1972. *Human Behavior at Work*, 4th Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Davis, K. and W. Newstrom, 1985. *Human Behavior at Work: Organizational*. McGraw-Hill Inc. Terjemahan Agus Dharma, 1990. *Perilaku dalam Organisasi*. Erlangga, Jakarta.
- Davis, Tim R. V. and Luthans, F., 1979. Leadership Reexamined: A Behavior Approach. *Academy of Management Review*. April.

- _____. 1981. *A Social Learning Approach to Organizational Behavior. Academy of Management Review*. April.
- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Terjemahan oleh Triana Iskandarsyah, 1997 Jilid 1 dan 2. PT Prenhallindo, Jakarta.
- _____. 2001. *Essentials of Human Resource Management*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. A Pearson Company.
- Donnelly, J. H., J. L. Gibson and J. Ivancevich. 1994. *Fundamental of Management*. Business Publication, Texas.
- Drucker, P. F. 1994. *Management: Task, Responsibilities, Practice*. Harper T and Row. New York.
- Engel, K. S., H. Moosbrugger and H. Muller. 2003. Evaluation The Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research* 8 (2): 23 - 74.
- Evans, M. G. 1970. The Effect of Supervisory Behaviour and Performance. *HRM Journal*.
- _____. 1970. The Effects of Supervisory Behavior on The Path Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*. 5: 277-298.
- Fakih, A. R. dan W. Iip. 2001. *Kepemimpinan Islam*. UII Press, Yogyakarta.
- Ferdinand, A, 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferligoj , 1997. *Natural Resource Abundance Human Capital*, University of California.

- Fichman, M. 1988. Motivation Consequence of Absence and Attendance: Proportional Hazard Estimation of Dynamic Motivation Model. *Journal of Applied Psychology*. Februari, 1988: 80 – 92.
- Fiedler, F.E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, McGraw-Hill Book Company.
- Fulk, J. and E.R. Wenier. 1982. Dimensionality of Leader-Subordinate Interactions. A Path-Goal Investigation. *Organizational Behavior, and Human Performance*, 30: 241-264.
- Garson, G. D. 2006. *Structural Equation Modeling*. North Caroline State University. Online. <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm> diakses 29/11/2006.
- Gibson, Donnelly. 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kedelapan, Terjemahan, Jakarta: Rinarupa Aksara.
- Geier, J. G. 1967. A Trait Approach to The Study of Leadership in Small Groups. *Journal of Communication*, Desember: 316 – 23.
- Gitosudarmo, I. dan I.Y. Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi kedua. BPFE-Yogyakarta.
- Gomes, F. C. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi I, Cetakan Kedua, Andi Offset, Yogyakarta.
- Gordon, T., 2003. *Menjadi Pemimpin yang efektif*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Greenberg, G. dan R. A. Baron. 1993. *Perilaku Organisasi: Teori dan Aplikasi*. Terjemahan, PT Gramedia Pustaka Jaya, Jakarta.

- _____. 1995. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice-Hall, Englewood Cliff.
- Greene, C. N. 1975. The Reciprocal Nature of Influence Between Leader and Subordinates. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60: 187 – 193.
- Gregson, T. 1992. An Investigation of the Causal Ordering of Job Satisfaction Commitment in Turnover Models in Accounting. *Behavioral Research in Accounting*, Vol 4: 1 – 16.
- Griffin, R. W., 1987. *Management*, Houghton Mifflin, Boston.
- Haerani, Sitti. 2003. Pengaruh perubahan Organisasi terhadap Peluang Karir, Stres, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Disertasi PPS-UH, Makassar.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R.L. Tatham and W.C. Black. 1992. *Multivariate Data Analysis*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Halpin, Andrew W. 1959. *The Leadership Behavior of School Superintendents*. Chicago, Midwest Administration Centre. The University of Chicago.
- Handoko, T. H. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2001. *Organisasi dan Motivasi*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- _____. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.

- Hersey, P. and K.H. Blanchard. 1993. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Hicks, H.G and Ray Gullet, G. 1996. *Organization: Theory and Behavior*. McGraw-Hill. Inc. New York.
- Higgins, M. 1984. *Advantage and Limitatiopn of ROI as Measure of Corporate Performance*. Terjemahan, Bambang Triono. 1990. PT Gramedia, Jakarta..
- House, R. J. 1971. A Path-Goal Theory Of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-339.
- House, R. J. and T. R. Mitchell. 1974. *Path Goal Theory Of Leadership*. Contemporary Business, 3 (Fall): 81-108.
- Hunt, J.G. and Larson, L.L. (eds). 1974. *Contingency Approach to Leadership*. Southern Illionis University Prees. Carbondale.
- Indriantoro, N. dan B. Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- Iverson, R. D. and Roy Parimal. 1994. A Causal Model of Behavioral and Commitment: Evidence from a Study of Australian Blue-Coller Employee. *Journal of Management*, Vol. 20 No. 1:15 – 41.
- Kartini, K., 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Kast, F.E. dan J.E. Rosenzweig. 1991. *Organisasi dan manajemen*. Terjemahan Hasyimi Ali. Bumi Aksara, Jakarta.

- Keller, R. T. 1997. Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*. Agustus: 539- 45.
- Kirkpatrick S.A. and E. A. Locke, 1991. A Trait Approach the Study of Leadership in Small Group. *Academy of Management Executive*, May: 48 – 60.
- 1996. Direct and Indirect Of three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Februari: 36-51.
- Koch and McGrath, 1996, *Human Resource Function Competencies*, Departement Business organization, Erasmus University.
- Kornel, B. 1978. Leadership A Challenge to Traditional Research Method and Assumptions. *Academy of Management Review*, July.
- Lautenschlager, G. 2006. *Fit Indices in CFA/SEM*. Online. <http://www.humrro.org/corpsite/html/research/siop2006/SEM%20Model%20FIT.pdf>. Diakses 15/4/2007.
- Liden, R. dan G. Graen. 1980. Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, September: 451-465.
- Lesiker, R.V. 1992. *Business and Communication: Theory and Practice*. Irwin, Homewood.
- Locke, E. A., 1997. *The Essence of Leadership, The Four Keys to Leading Succesfully*. Maxwell Macmilla International, New York.

- Lucas, 1998. The Place Of Mises, S Human Action In The Development Of Modern Ekonomic. *The Quarterly Journal Of Austrian Economics*.
- Newton, L. 2001. Team Reward: How Far Have We Come. *Human Resource Management Journal*, Fall.21. Vol. 40. No.1.
- Newstrom, J.W., R. E. Monczka and W. E. Reif. 1994. Perceptions of The Grapevine: Its Value and Infleunce. *Journal of Business Communication*. August: 12-20.
- Luthans Fred. 1981. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Company, 3th, edt. New York
- _____. 1998. *Organizational Behavior*. 8th ed, McGraw-Hill International Edition, Singapore.
- Mankiw. 1987. How Do Varying Investment In The Human Capital Disfreentially Effect. *The Quarterly Journal Of Austrian Economics*.
- Mangkunegara, A. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mardiana, T. dan Muafi. 2001. *Studi Empiris Pengaruh Stressor Terhadap Kinerja*. *Jurnal Siasat Bisnis*, No. 6 Vol.1: 165 - 79.
- Martoyo, S. 1998. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, BPFE, Yogyakarta.
- McCormick, E. J. 1990. Job Satisfaction, Attitudes and Opinions. *Industrial Psychology Journal*.
- McShane, S. L. and V. M. Glinco. 2001. *Organizational Behavior*. Emerging Realities For The Workplace Revolution, International Ed. USA.

- Meggison, L. C. 1981. *Personal Management*. Human Resource Approach. Ricardo D. Irwin, Inc.
- Mellor, Steven and Jenet Matheu. 2001. Employees Nonwork Obligation And Organizational Commitment. *Human Resources Management*, Summer, 2001. Vol. 40. No. 2.
- Milton, C. R. 1981. *Human Behavior in Organization: Three Levels of Analysis*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mirani. 1992. Competency Based Human Resource Management: Value Driven Strategies for Recruitment Development and Reward. Paris.
- Mitchell, T.R. 1974. Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference, and Effort A Theoretical; Methodological, and Empirical Appraisal. *Psychological Bulletin*, 81: : 105-1077.
- Mutiara, S. P. 2001. Perbedaan Komitmen Organisasional Berdasarkan Karakteristik Individu. *Media Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol. 1. No. 2. Universitas Tri Sakti, Jakarta.
- Nathan, R. 2003. Pengukuran Kinerja SDM Berbasis Kompetensi, UI – Jakarta, Makalah Non Publikasi.
- Natsir, S. 2003. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah. Disertasi, PPS-UNAIR, Surabaya.
- Pablo, C., S. L. Barbara and E. Alvaro. 2003. Outcome Based Theory of Work Motivation. *Working Paper*, IESE Business School University of Navarra.No. 495. Marc.

- Posnanski, P. J. dan M. B. Dennis. 1997. Using Structural Equation Modeling to Investigation the Causal Ordering of Job Satisfaction Commitment Among Staff Accountants. *Behavioral Research in Accounting*. Vol 9: 154 – 71.
- Purwanggono, C. J. 2005. Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Jasa Telekomunikasi dalam Menghadapi Persaingan (Studi Kasus pada Perusahaan Jasa Telekomunikasi Jawa Barat). Disertasi PPS-UH, Makassar.
- Ramakrishna, H. V. and Denise Potosky. 2003. Conceptualization and Exploration of Composite Career Anchors: An Analysis of Information System Personal Human Resource Development.
- Rao, T.V. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek*. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Reksohadiprodo, S. dan T. H. Handoko. 2002. *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*. BPFE, Yogyakarta.
- Rivai, V. 2003. *Kiat Memimpin dalam Abad ke 21*. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- . 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- . 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- . 2006. *Kepercayaan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.

- Robins, S. P. 1994. *Essential Organizational Behavior*. Prentice-Hall International, New Jersey.
- _____. 1999. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujatmaka. Prenhalilindo, Jakarta.
- _____. 2003. *Organisational Behavior*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Romer, 1987. The Role Of The Human Capital, The Quarterly Journal Of Austrian Economics.
- Ruki, A. S. 2004. Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima. PT Gramedia Putaka Utama, Jakarta.
- Schein, H. 1991. *Psikologi Organisasi*. Terjemahan Nurul Imam, LPPM, Jakarta.
- Schermerhorn, J. R., J.G. Hunt and R.N. Osborn. 1991. *Managing Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, New York.
- Schriesheim, C. A. and S. Kerr. 1977. *Theories And Measures of Leadership. A Critical Appraisal*. In J.G. Hunt and L. Larson (Eds.) *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale IL: Southern Ilionis: University Press: 9-45.
- Scott, W.G. and T.R. Mitchell. 1986. *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. Homewood II, Ricahrd D. Irwin.
- Siagian, S. P., 1998. *Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- _____. 2000. *Manajemen Sumber Manusia*. Bumi Perkasa. Jakarta.

- Sikula, A. F. 1981. *Personnel Adminitration and Human Resources Management*. New York: A. Wiley Trans Edition, By. John Wiley and Sons Inc.
- Simamora, H., 2001 *Manajemen Sumberdaya Manusia*. STIE, YKPN, Yogyakarta.
- Smith, K. and Human, L. 1995. *Organizational Behavior and Design*. Terjemahan. PT Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Snipes, R. L., S. L. Oswald, M. L. Tour and A.A. Armenakis. 2004. The Effect of Specific Job Satisfaction Facets on Customer Perceptions of Service Quality: An Employee-Level Analysis. *Journal of Business Research*.
- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Spencer, L.M. 1993. *Competence ata VWork; Models for Supervisor Performance*. John Wiley and Sons, Inc, New York.
- Steers, R. M., W. P. Lyman and A.B. Gregory. 1996. *Motivation and Leadership at Work*. The McGraw-Hill Companies Inc.
- Stogdill, R.M. 1992. *Hand Book Leadership: A Survey of Theory and Research*, 3rd Edition. New York: Free Press.
- Stolovich, H. D. and E. J. Keeps. 1992. *Handbook of Human Performance Technology A. Comprehensive Guide of Analysis and Solving Performance Problems in Organizations*. Juorney-Bass Publisher, san Fransisco.

Stoner, J. A. F. and F. Edvard . 1992. *Management*. Prentice-Hall International Inc. New Jersey.
Stoner, J. A. F. 2002. *Management*. Alih bahasa Wilhelmus W. Bakowutun. PT Prenhallindo, Jakarta.
Sutarto, 2006. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Cetakan Ketujuh. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Svadova, Michael and Silke. 2001. Transforming Human Resource In The New Economy. *Human Resource Management Journal*, Fall 21. Vol 40. No.3.
Tapscot, Don. 1996. *Cognitive Ability, Cognitive Attitude, Job Knowledge, and Job Performance*. Journal of Vocational Behavior, Desember: 340-62.
Thoha, M., 2006. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
Timpe, A. D. 1985. *Motivation of Personnel*. Terjemahan: Gunawan Pudjo, 1997. PT Gramedia, Jakarta.

1991. *Motivasi Pegawai*. Terjemahan oleh Susanto Budhi Dharma. 1999. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
2000. *Kepemimpinan*. Terjemahan oleh Susanto Budhi Dharma. 2000. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.

Vandenberg, R. J. And C. E. Lance. 1992. Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, Vo. 18, No.1: 153 - 166.

Wexley, K. N. and Yukl, G. A. 1992. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Terjemahan Mub. Sobarruddin, PT Rineka Cipta, Jakarta.

- Wright, P. L. and S. T. David. 1994. *Improving Leadership Performance: Interpersonal Skill for Effective Leadership*. Prentice-Hall International Ltd. Hemel Hempstead-UK.
- Yoesef, Darwish, 2000. Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitude Toward Organizational Change in a Non-Western Setting. *Personnal Riview*, Vol. 29, No.5: 567-92
- Yulk, G. A. 1989. *Leadership In Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Halt International Inc.
- Yulk, G. A. and Clemence, J. 1984. A Test of Path-Goal Theory of Leadership' Using Questionare Arid Diary Measures of Behavior. *Proceedings of the Eastern Academ y of Management Meetings*: 174-177.
- Yulk, G and Van Fleet, 1992. *Theory and Research on Leadership in Organization*. Handbook of Industrial dan Organizational Psychology. Edisi ke-2 Vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press: 150.
- Zulkifli, 1996. Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Buruh Pemetik Daun Teh di PTP VII Kayu Aro, *Jurnal Manajemen dan Pembangunan*, Edisi V (82 – 89), FE-UNJA.

PERILAKU

KEPERAWATAN DAN

KEPERAWATAN MASYARAKAT

PERKHEDITAN RAKYAT

DI SULAWESI SELATAN

ISBN 978-602-237-006-2



9 786022 370062